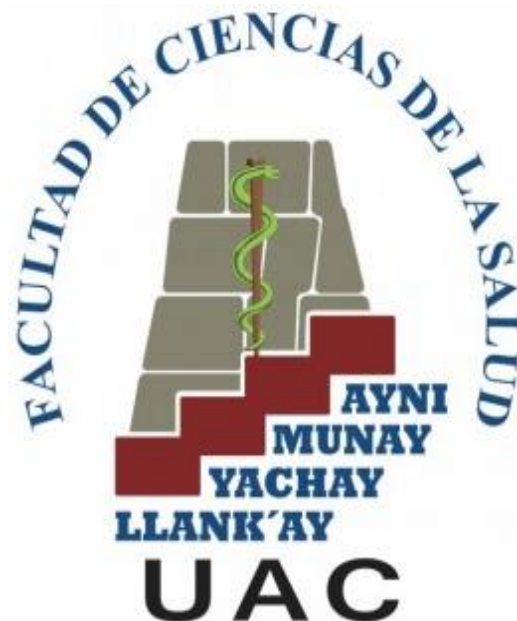




Universidad Andina del Cusco
Facultad de Ciencias de la Salud
Escuela Profesional de Psicología



**Desempeño Laboral en el Personal Administrativo de la Región Policial de
Cusco, 2018**

Tesis, presentado por:
Bach. Alhelí Susana Vargas Castro

Para optar al título profesional de psicóloga

Asesor:
Dr. Gareth Del Castillo Estrada

CUSCO - 2019



Agradecimientos

Al personal de la VII Macro Región Policial Cusco por su participación activa durante el proceso de esta investigación, su colaboración ha sido significativa para el desarrollo de esta misma.

Al SB. Farfán, asesor institucional y psicólogo de la Oficina de Bienestar y Apoyo al Policía, por permitirme ser parte de esta gran institución y guiarme en la formación pre profesional durante el periodo de internado

De modo especial al Dr. Gareth del Castillo por hacer posible la culminación de esta investigación bajo su apoyo incondicional, paciencia y buen humor, además de su capacidad para guiarme en el proceso de formación como investigadora.

Alhelí Susana



Dedicatoria

A Dios, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el proceso de formación universitaria.

A mis padres por ser la principal fuente de inspiración y motivación en todo lo que emprendo en la vida, siendo mi ejemplo a seguir gracias a su fortaleza, valores y principios inculcados en mí.

A mi hermano por ser mi superhéroe y llenarme de alegría día tras día, por todos los consejos brindados, por compartir horas y horas de películas, comida chatarra y hacer música juntos.

¡Que nadie se quede afuera, se los dedico a todos!

Alhelí Susana



Jurado de Tesis

Mgt. María Liliana Peña Farfán

Dictaminante

Mgt. Karola Espejo Abarca

Dictaminante

Dr. Yanet Castro Vargas

Presidente replicante

Mgt. Angelit Ruth Morveli Palomino

Replicante

Dr. Gareth del Castillo Estrada

Asesor



Índice

	Pág.
Capítulo 1 Introducción	
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problema específico	4
1.3 Justificación	4
1.3.1 Conveniencia	4
1.3.2 Relevancia social	5
1.3.3 Implicancias prácticas	5
1.3.4 Valor teórico	6
1.3.5 Utilidad metodológica	6
1.4 Objetivos de la investigación	6
1.4.1 Objetivo general	6
1.4.2 Objetivos específicos	6
1.5 Delimitaciones del estudio	7
1.5.1 Delimitación espacial	7
1.5.2 Delimitación temporal	7
1.6 Aspectos éticos	7
 Capítulo 2 Marco Teórico	 8
2.1 Antecedentes de la investigación	8
2.1.1 Antecedentes extranjeros	8
2.1.2 Antecedentes nacionales	9
2.1.3 Antecedentes locales	11
2.2 Bases teóricas	14
2.2.1 Desempeño laboral	14
2.2.2 Competencia	15
2.2.3 Evaluación del desempeño	21
2.2.4 Evaluación del desempeño por competencias	24
2.2.5 Teorías relacionadas al desempeño laboral	24
2.3 Marco Conceptual	27



2.3.1	Desempeño laboral	27
2.3.2	Competencia	28
2.3.3	Personal Policial	28
2.3.4	Personal Administrativo	28
2.3.5	Servicio policial	28
2.3.6	Tiempo de servicio	28
2.3.7	Grado	28
2.4	Hipótesis	29
2.5	Variables e indicadores	29
2.5.1	Identificación de variables	29
2.5.2	Identificación de indicadores	29
Capítulo 3 Diseño metodológico		31
3.1	Alcance de investigación	31
3.2	Diseño de la investigación	31
3.3	Población y muestra	32
3.3.1	Descripción de la población	32
3.3.2	Muestra y método de muestreo	34
3.4	Técnicas de recolección de datos	34
3.5	Técnicas de procesamiento de datos	38
Capítulo 4 Resultados de la investigación		39
4.1	Resultado respecto a los objetivos específicos	39
4.2	Resultado respecto al objetivo general	49
Capítulo 5 Discusión		52
5.1	Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos	52
5.2	Limitaciones del estudio	54
5.3	Comparación crítica con la literatura existente	54
5.4	Implicancias del estudio	60
Conclusiones		61
Recomendaciones		62
Bibliografía		63
Instrumento de recolección de datos		67

**Índice de tablas**

Tabla 1. <i>Tipos de competencia</i>	16
Tabla 2. <i>Clasificación de competencias</i>	17
Tabla 3. <i>Nivel de competencia</i>	21
Tabla 4. <i>Tipos de evaluacion</i>	23
Tabla 5. <i>Operacionalizacion de variable</i>	30
Tabla 6. <i>Distribucion de la población según sexo</i>	32
Tabla 7. <i>Distribución de la población según unidad y/o oficina</i>	33
Tabla 8. <i>Distribución de la población según grados</i>	34
Tabla 9. <i>Valoración del instrumento por indicadores</i>	36
Tabla 10. <i>Valoración del instrumento por dimensiones</i>	36
Tabla 11. <i>Valoración global del instrumento</i>	36
Tabla 12. <i>Validación según juicio de expertos</i>	37
Tabla 13. <i>Confiabilidad del instrumento</i>	38
Tabla 14. <i>Nivel de desempeño laboral, según evaluaciones multiperceptivas</i>	40
Tabla 15. <i>Nivel de desempeño laboral según dimensión general</i>	41
Tabla 16. <i>Nivel de desempeño laboral según dimensión laboral</i>	42
Tabla 17. <i>Nivel de desempeño laboral según dimensión psicológica</i>	43
Tabla 18. <i>Nivel de desempeño laboral según macrounidades</i>	45
Tabla 19. <i>Nivel de desempeño laboral según grados</i>	47
Tabla 20. <i>Nivel de desempeño laboral (ideal)</i>	50
Tabla 21. <i>Nivel de desempeño laboral (real)</i>	51



Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Nivel de desempeño laboral según evaluaciones multiperceptivas	41
<i>Figura 2.</i> Nivel de desempeño laboral según dimensión general.	42
<i>Figura 3.</i> Nivel de desempeño laboral según dimensión laboral.	43
<i>Figura 4.</i> Nivel de desempeño laboral según dimensión psicológica.	44
<i>Figura 5.</i> Nivel de desempeño laboral según macro unidades	46
<i>Figura 6.</i> Nivel de desempeño laboral según grados	49
<i>Figura 7.</i> Nivel de desempeño laboral (ideal).	50
<i>Figura 8.</i> Nivel de desempeño laboral (real).	51



Resumen

El presente trabajo de investigación hace referencia al desempeño laboral, con un enfoque por competencias, realizado en el personal administrativo de la Región Policial de Cusco, tomando como población de estudio a de 134 colaboradores. El objetivo de esta investigación fue conocer el nivel de desempeño laboral del personal administrativo. El alcance de investigación es descriptivo, de diseño no experimental - transversal. Para la recolección de datos se usó un instrumento validado propiamente por el enfoque, este permitió dar a conocer los diferentes resultados basados en once indicadores, el tipo de evaluación de desempeño fue de 180°, obteniendo como resultados que la mayor parte de los colaboradores tienen un nivel de desempeño aceptable. Finalmente, se hizo el análisis para comparar las evaluaciones multiperceptivas mediante la prueba de Friedman y no se evidencio diferencia estadística significativa.

Palabra clave: desempeño laboral, competencias, administrativos.

Summary

This research refers to the work performance, skills focused, on the Police administrative staff of Cusco Region, taking as a study population of a total of 134 institutional collaborators. The objective of this research was to know the level of work performance of administrative staff. The scope is descriptive, with a non-experimental design of transectional cutting. For the data collection, a properly validated instrument by the approach was used, which allowed knowing different results based on eleven indicators, the type of performance evaluation was 180°, obtaining as results that most of the institutional collaborators present a level of acceptable performance. Finally, the analysis was completed to compare the multi-perceptual evaluations using the Friedman test and there was no significant statistical difference.

Keyword: job performance, skills, administrative.



Capítulo 1

Introducción

1.1 Planteamiento del problema

La Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (El peruano, 2002), declara al estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, entre estas a la Policía Nacional del Perú (PNP), teniendo la finalidad de mejorar la gestión y construir un estado al servicio del ciudadano, este proceso tiene el objetivo de potencializar los servicios de carácter público para lograr mayores niveles de eficiencia en aparato estatal del país, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. La Policía Nacional del Perú al ser un órgano de administración pública cuenta con la asignación de competencias de modo que se puede determinar el desempeño en base a una pluralidad de criterios de medición. Además, la ley referida indica que, las dependencias, organismos y entidades tendrán que estar sometidas periódicamente a la medición del cumplimiento de metas y objetivos de acuerdo a sus funciones.

Los recursos humanos, constituyen en toda organización un factor notable y fundamental para prestar servicios de calidad, lograr objetivos y metas, cuando estos servicios son desarrollados con eficiencia y eficacia, sumado esto al desempeño óptimo de competencias del personal, se logrará éxito en la organización, alcanzando así altos niveles de productividad (Castillo, 2016).

Alles (2006) indica que la gestión del desempeño de un colaborador es una herramienta para para supervisar y dirigir trabajadores, entre los objetivos esenciales de una evaluación de



desempeño destaca el desarrollo personal y profesional del personal, la mejora constante de resultados en la institución y el aprovechamiento adecuado de los recursos.

En la actualidad el estado valora el recurso humano, esto se evidencia en la implementación de manuales de gestión basados en competencias (El peruano, 2002). Toda institución necesita conocer la condición en la que se encuentra su personal en relación a las competencias que les fueron asignadas, siendo una evaluación de desempeño la forma de poder obtener estos datos.

El nivel de desempeño laboral de los colaboradores interviene de forma directa una organización, de este elemento depende poder lograr determinados objetivos y metas, estando el logro de una organización condicionado, por el desempeño de sus colaboradores, por lo tanto el nivel alto de desempeño de un empleado es la fortaleza esencial de una institución.

La Policía Nacional del Perú (PNP) es una institución pública que tiene como finalidad fundamental: garantizar, mantener y restablecer el orden interno, prestando atención y ayuda a las personas (El peruano, 2016), en este sentido, las funciones policiales se realizan en base a la ejecución del servicio policial, la misma en la administración de recursos humanos, siendo de importancia la aplicación de competencias durante sus actividades entre estas, laborales y psicológicas.

Según encuestas realizadas por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública SAC (2018), entre los meses de Mayo y Octubre, se logró identificar, según la evaluación de gestión presidencial y de las instituciones públicas, que la PNP tuvo un 57% de desaprobación y un 34% aprobación. Sin embargo, en años anteriores se evidenció que, superaba el 60% de desaprobación (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Publica SAC, 2015). Esta diferencia refleja la importancia de la aplicación de políticas de mejora en la institución, siendo estas direccionadas por el personal administrativo, quienes son partícipes fundamentales en el desarrollo de dichas políticas, a comparación de otros órganos



institucionales que se caracterizan por ejecutar lo dispuesto por las Regiones policiales, para lo cual, la institución dispone a sus colaboradores según el perfil profesional que se requiera, buscando de esta forma; efectivos que cuenten con habilidades y competencias desarrolladas.

Según la Ley de la PNP (2016), cada Región Policial cuenta con secciones administrativas compuestas por efectivos policiales, el personal administrativo es quien se encarga de dirigir, ejecutar y supervisar el desarrollo de estrategias y planes para el adecuado desempeño operativo, entre las funciones del personal administrativo de las Regiones Policiales se encuentran: administrar, las actividades de implementación de las tecnologías de información y comunicaciones, dirigir el planeamiento estratégico, controlar la política de comunicación social, supervisar las actividades referidas a los sistemas administrativos de presupuesto, abastecimiento, contabilidad, tesorería y recursos humanos, administrar los procedimientos de trámite documentario y asesorar en materia legal asuntos de carácter jurídico, con el fin de facilitar las actividades operativas y administrativas de la PNP a nivel de la Región de Cusco.

La ciudad de Cusco es el principal destino turístico de América del Sur (TripAdvisor 2017), se reconoce que la imagen de seguridad y bienestar social, del cual es responsable la PNP, debe ser potencializada para el pleno desarrollo de las actividades turísticas y sociales de la población cusqueña. En busca de la mejora continua, la Región Policial del Cusco, brinda múltiples servicios a la población policial con la finalidad de mejorar el desarrollo de sus colaboradores, para que a su vez, esto se vea reflejado en los índices de productividad ante la sociedad Cusqueña. La Región Policial de Cusco, siendo un órgano desconcentrado administrativo, destaca entre sus funciones principales la administración de 4262 efectivos policiales, exclusivos para la región, dicho órgano hasta la fecha, no ha sido parte de un proceso de evaluación de desempeño por competencias, siendo este un problema de carencia de

información en la implementación de programas de desarrollo de habilidades en los colaboradores para el buen desarrollo de las actividades administrativas.

Es por ello que, si se conoce el nivel desempeño laboral en el personal administrativo, se lograrán identificar los elementos que necesitan ser potencializados, que a través de la instrucción, se logrará obtener mejores resultados y así garantizar el buen funcionamiento de las actividades administrativas de dicha región policial.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general.

¿Cuál es el nivel del desempeño laboral en el personal administrativo de la Región Policial de Cusco, 2018?

1.2.2 Problemas específicos.

- ¿Existe diferencia entre la percepción de la evaluación del jefe, autoevaluación y evaluación par, en el desempeño laboral del personal administrativo de la Región Policial de Cusco, 2018?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo de la Región Policial de Cusco, 2018, según dimensiones generales, laborales y psicológicas?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo de la Región Policial de Cusco, 2018, según macro unidades?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo de la Región Policial de Cusco, 2018, según grados?

1.3 Justificación

1.3.1 Conveniencia.

Existen pocas investigaciones sobre desempeño laboral, con enfoque de competencias, realizadas en instituciones públicas, como es el caso de la PNP. En este sentido, debe existir mayor objetividad frente a la evaluación de desempeño del personal



perteneciente a la institución, sumando la importancia para la gestión de los recursos humanos, economicofinancieros y logísticos, dependiendo en gran medida la consecución de las demás unidades de la Región Policial de Cusco. En la actualidad las PNP busca la mejora constante de su imagen como institución, usando estrategias para la mejora de la calidad de servicio, estas, basadas en enfoques gerenciales y técnicos; la evaluación de desempeño determino, mediante su análisis, puntos clave para la optimización de los recursos humanos.

1.3.2 Relevancia social.

Conocer el nivel de desempeño laboral fue de importancia para la formación integral del personal policial, ya que con los resultados se implementaron programas de desarrollo personal y profesional, esta evaluación permitió también identificar los elementos a potencializar, en base al diseño de estrategias de intervención que mejoren los mismos, entre ellos, la calidad de servicio que brindan los efectivos policiales a la sociedad cusqueña.

Los resultados posibilitaron el planteamiento de políticas y acciones concretas dirigidas a la mejora de esta variable, para lograr la optimización del desempeño del efectivo policial frente a su desempeño en la institución. Con este estudio se logró iniciar una mejora basada en competencias en dicha institución.

1.3.3 Implicancias prácticas.

La realización de esta investigación fue conveniente ya que se aplicó a una situación real, puesto que se desconocía el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo de la Región Policial de Cusco. Los alcances de la investigación son utilizados como recurso de gestión inmediata en la PNP y también son tomados en consideración en instituciones, organizaciones que tengan características semejantes, además de ello, los resultados permiten la actualización del perfil técnico profesional en base a competencias.

1.3.4 Valor teórico.

Esta investigación es relevante teóricamente puesto que está abordado y basado en teorías empíricas, los resultados son generalizados y aplicables al campo de la organización policial, así como a la gestión de recursos humanos con enfoque de competencias.

En la actualidad se han realizado escasos estudios acerca de los niveles de desempeño laboral; por competencias en el personal policial, la investigación sirve como un antecedente para futuras que se asemejen a las características del grupo de investigación, los resultados obtenidos podrán servir para apoyar a diversas teorías que refieran al desempeño laboral.

1.3.5 Utilidad metodológica.

La investigación contribuyó con el diseño de un instrumento para recolectar los datos de desempeño laboral por competencias, ya que, está elaborado exclusivamente para el personal policial. A partir de los resultados, también se podrá saber de qué forma estudiar adecuadamente a la población en la que se pretende ejecutar la investigación. El presente estudio, además, permite el desarrollo de otros alcances de investigación para la gestión de recursos humanos con enfoque por competencias.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general.

Conocer el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo de la Región Policial de Cusco, 2018

1.4.2 Objetivos específicos.

- Determinar la diferencia y describir el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo de la Región Policial de Cusco, 2018, según la evaluación del jefe, par y autoevaluación.

- Identificar y describir el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo de la Región Policial de Cusco, 2018, según dimensiones generales, laborales y psicológicas.
- Identificar y describir el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo de la Región Policial de Cusco, 2018, según macro unidades.
- Identificar y describir el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo de la Región Policial de Cusco, 2018, según grados.

1.5 Delimitaciones del estudio

1.5.1 Delimitación espacial.

La investigación fue desarrollada con el personal policial administrativo de la Policía Nacional del Perú – de la VII Macro Región Policial de Cusco, ubicado en la plaza Túpac Amaru, S/N, del Distrito de Wanchaq, Provincia y Departamento de Cusco.

1.5.2 Delimitación temporal.

La investigación fue realizada durante el 2018 (según el cronograma establecido en el proyecto de tesis), tuvo una duración aproximada de 9 meses consecutivos, iniciando en el mes de abril y culminando en el mes de diciembre.

1.6 Aspectos éticos

La investigación fue realizada bajo todos los aspectos considerados dentro de la ética psicológica, para contribuir con la investigación y asegurar la integridad de los colaboradores se les asignó un código de evaluación, así como un consentimiento informado sobre el desarrollo de la investigación.

Capítulo 2

Marco teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes extranjeros.

Hernández (2017) realizó un estudio en Colombia, titulado: *La evaluación del desempeño docente desde las competencias cardinales*, tuvo de objetivo evaluar la relación entre las competencias cardinales y el desempeño profesional de los docentes. El tipo de investigación fue no experimental-transversal de diseño descriptivo correlacional. El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario, de escala tipo Likert, diseñado por la investigadora, compuesto por 16 competencias. La población estuvo conformada por nueve docentes. Los resultados permitieron determinar que existe una relación significativa (estadística) entre el nivel de las competencias cardinales y los resultados de la evaluación de desempeño, además, se pudo observar que las competencias cardinales, se encuentra en un nivel entre el 25% y el 50 % de desarrollo de las competencias. Se concluyó, que en relación con los procesos de autoevaluación, los docentes de la muestra, consideran de manera general, que son buenos profesionales, evidenciándose una tendencia hacia las puntuaciones altas en el cuestionario.

Vásquez (2012) llevó a cabo una investigación en Morelos – México, titulada: *Evaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa Equipos de Bombeo, S.A.* Tuvo como principal objetivo hallar los niveles evaluación de jefes y autoevaluación de desempeño de los empleados participantes en la investigación. Esta fue de tipo no experimental-transversal de diseño descriptivo correlacional. La población fue

conformada por 61 empleados, estos se autoevaluaron y también fueron evaluados por sus jefes inmediatos. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue una escala tipo Likert propiamente elaborado por Meza (2006), la cual está compuesta por un listado de 50 ítems. Se concluyó que la autoevaluación fue semejante a la evaluación realizada por los jefes, ambos grupos evaluados indicaron en promedio el desempeño como muy bueno.

2.1.2 Antecedentes nacionales.

Nieto (2018) ejecutó una investigación en la Ciudad de Lambayeque, titulada: *Análisis del desempeño por competencias basado en la evaluación de 360° de la gerencia de administración y finanzas del Gobierno Regional de Lambayeque bajo el modelo de Martha Alles*. Tuvo como objetivo analizar el desempeño laboral de los colaboradores, el método de investigación fue de diseño no experimental-transversal tipo aplicado, puesto que pretende analizar la teoría y comprobar si las características teóricas se cumplen, el nivel fue de tipo descriptivo. La población estuvo conformada por 24 colaboradores. Se aplicó un instrumento elaborado en función al modelo teórico, este permitió establecer resultados basados en ocho dimensiones y cuatro sub dimensiones. Los resultados demostraron que, entre la percepción de los colaboradores, el 16% indica que el trabajo en equipo es bueno y un 64% que cree que es muy bueno, el 72% considera que la comunicación es muy buena, mientras que el 12% considera buena y un 16% excelente. Mediante el análisis global de la evaluación del desempeño desde un enfoque por competencias, se concluyó que las competencias tienen tendencia positiva en las escalas de evaluación.

Rojas (2018), efectuó una investigación en Huancayo, titulada: *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Territorial de Policía de Huancayo 2018*. Tuvo como objetivo determinar cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral. La investigación fue no experimental – transversal y su diseño



fue descriptivo correlacional. La población de estudio estuvo compuesta de un total de 38 trabajadores. Los instrumentos aplicados para el proceso de recolección de datos fueron dos cuestionarios, el primero para evaluar el clima organizacional y otro para evaluar y medir el desempeño laboral ambos elaborados por el investigador. Los resultados indicaron que de acuerdo a la evaluación de los jefes inmediatos, para la dimensión de eficiencia, tiene un valor cualitativo de casi siempre, para la dimensión de eficacia, tiene un resultado promedio de casi siempre. Finalmente se pudo apreciar que el desempeño laboral en general tuvo tendencia positiva.

Chayña (2017) realizó una investigación titulada: *Relaciones públicas interna y desempeño laboral en la división de orden y seguridad de la Policía Nacional del Perú de Juliaca, 2017*. Tuvo como objetivo determinar la relación entre las variables: relaciones públicas internas y desempeño laboral. La investigación fue alcance correlacional, la población de estudio fue conformada por 182 efectivos policiales propios de la división de orden y seguridad, la muestra fue conformada por 55 efectivos. La técnica utilizada fue: una encuesta de percepción respecto a las variables de estudio. Los resultados permitieron concluir en que existe asociación positiva muy fuerte entre las variables analizadas, además señalan que el 67.3% de policías tienen un desempeño laboral bueno, en tanto el 27.3% muestran un desempeño laboral muy bueno, sin embargo, existe un 5.5% de policías con desempeño laboral regular.

Gallegos (2016) llevó a cabo un estudio en la ciudad de Arequipa, titulado: *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, 2016*. Tuvo como objetivos establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, y determinar las características del desempeño laboral. El método de investigación fue no experimental-transversal con un diseño descriptivo de tipo correlacional. Los instrumentos aplicados

para la recolección de datos fueron la escala EDCO para evaluar el clima organizacional y una escala Likert para evaluar el desempeño laboral. La población encuestada tuvo un total de 60 trabajadores, los resultados demostraron que existe relación entre las dos variables de estudio. En referencia a las características del desempeño laboral se observó que el 70% de los colaboradores califica su colaboración muy buena, el 56.7% su capacidad para resolver problemas y el 60% también califica como muy buena la capacidad para aprender nuevas tareas. Se concluyó en que existe relación (estadística) entre las variables de investigación y en base a la evaluación de 180° se encontró que el 20% se encuentra en la categoría de bueno y el mismo porcentaje en la categoría excelente, el 58,3% en muy bueno y en la categoría regular el 1,7%.

2.1.3 Antecedentes locales.

Apaza (2018) desarrolló una investigación en la provincia de Chumbivilcas, departamento de Cusco, titulada: *Desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas – Cusco, 2018*. La investigación tuvo como objetivo determinar los niveles de desempeño laboral en los trabajadores. La investigación fue cuantitativa, de alcance descriptivo y de diseño no experimental. La población evaluada estuvo conformada por 84 colaboradores administrativos de dicha municipalidad. Se aplicó una escala de desempeño laboral elaborada por la investigadora. Mediante el análisis de datos y los resultados, se logró identificar que el 48,8% de los trabajadores indican un nivel regular, 46,4% indican un nivel bueno y finalmente el 4,8% presentan un nivel deficiente de desempeño laboral, concluyendo que el comportamiento del trabajador administrativo de la municipalidad provincial de Chumbivilcas es “regular”.

Tapia (2017) ejecutó una investigación denominada: *Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la dirección regional de agricultura sede Cusco*. Tuvo como objetivo determinar relación entre las variables: clima organizacional y desempeño



laboral del personal, además de determinar el nivel de desempeño laboral. Según el método de investigación indicado en la tesis, el diseño fue no experimental, de tipo descriptivo correlacional, de corte transversal. La investigación estuvo conformada por 70 colaboradores de dicha institución, la muestra se conformó por 56 trabajadores extraídos de manera no aleatoria. Se utilizaron dos instrumentos para su aplicación y correspondiente recolección de datos, estos instrumentos fueron: La escala de Clima laboral EMCO y el cuestionario de Desempeño Laboral (EVADES). Tras el procesamiento de datos, los resultados de la investigación confirmaron que sí existe correlación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral, el 21,4% de los encuestados catalogan al desempeño laboral como deficiente, mientras que el 53,6% de los encuestados consideran que es regular, el 19,6% lo cataloga como bueno y para finalizar, el restante 5,4% lo cataloga como muy bueno. Según la dimensión conocimiento de trabajo, el 25% de los encuestados la califico como deficiente, el 50% la califico como regular, el 17,9% como bueno y el 7,1% muy bueno; calidad de trabajo, el 26,8% la califico como deficiente, el 44,6% como regular, el 21,4% bueno y el 7,1% muy bueno. En base a los resultados se logró concluir que existe correlación (estadística) entre las variables, además de que, el 21,4% del total de encuestados consideran que el desempeño laboral es deficiente, el 53,6% regular, el 19,6% bueno y el restante 5,4% como muy bueno.

Zavaleta (2017), realizó una investigación en la ciudad de Cusco, titulada: *Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional de trabajo Cusco, 2017*. Tuvo como objetivos determinar la relación ente la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y además, determinar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores. La investigación fue de tipo aplicada de nivel descriptivo correlacional. La población de estudio evaluada fue conformada por 54 trabajadores. Para el proceso de recolección de datos se utilizó un



cuestionario que consta de 42 preguntas las cuales están divididas en 18 preguntas para la variable cultura organizacional y 24 para desempeño laboral y se utilizó la escala tipo Likert. Los resultados demuestran que en el análisis del indicador Ética profesional el 48% de los trabajadores dieron de respuestas frecuentemente y el 22% que siempre; el resultado global de la dimensión Valores nos muestra que el 33% de trabajadores manifiestan que Frecuentemente interpone sus valores en la gestión administrativa, a esto adicionamos el 25% que siempre lo hacen, en suma el 58% de los trabajadores aporta estas variables en la mejora de su trabajo diario; en función al indicador logro de objetivos se identificó que el 82% de los colaboradores siempre tienen la capacidad el Logro de objetivos y el 17% frecuentemente, en función a la dimensión eficacia personal el 64% de los trabajadores encuestados respondieron que siempre realizan sus actividades laborales con Eficacia y otro 30% lo hace frecuentemente; y por el contrario únicamente el 1% de colaboradores respondió que sólo ocasionalmente; la dimensión de calidad de servicio indica el 67% de los colaboradores siempre realiza sus tareas con Responsabilidad y el 32% lo desarrolla frecuentemente. El análisis de la evaluación del desempeño, permitió observar que el 49% de los encuestados de los trabajadores administrativos manifestaron que siempre tienen esa capacidad de generar alto rendimiento en sus actividades diarias dentro de institución evaluada; asimismo, el 35% respondió que lo hace frecuentemente. Por el contrario, únicamente el 3% del personal encuestado manifestó que lo hace ocasionalmente. Se comprobó que existe correlación (estadística) entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral. Se concluyó en que existe correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, finalmente se concluyó que el nivel de desempeño laboral fue regular.

Hilario (2016), llevo a cabo una investigación en la Ciudad de Cusco, titulada: *Condiciones de trabajo y el desempeño laboral del personal en el policlínico Santa Rosa*

de la región de sanidad de la Policía Nacional del Perú-Cusco, 2016. Esta investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de las condiciones de trabajo en el desempeño laboral. El diseño de investigación fue no experimental – transversal de alcance descriptivo – correlacional. La población de estudio estuvo conformada por 110 trabajadores, el tamaño de la muestra es de 86 trabajadores. Las técnicas a utilizar son: La observación directa, encuestas entrevistas análisis de datos, seguidamente se proceden a aplicar instrumentos de recolección de datos, en este caso, se aplicaron dos encuestas elaboradas por el autor. Se logró concluir en base al análisis estadístico de los datos que: si existe relación entre condiciones de trabajo y el desempeño laboral. En relación al análisis del desempeño laboral, se evidencio que la percepción de personal policlínico es favorable respecto al compromiso institucional, la calidad del trabajo, trabajo en equipo y responsabilidad.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Desempeño laboral.

D'Vicente (como se citó en Ugarte, 2017), conceptualiza al desempeño laboral como el nivel de realización de actividades logradas por el colaborador, en función propia, al logro de objetivos establecidas en base a una temporalidad determinada. De tal forma, el desempeño laboral se conforma a través de las conductas del colaborador que realiza para lograr las metas fijadas por la organización.

El desempeño laboral según Chiavenato (2017), es el comportamiento del colaborador hacia la búsqueda del logro de los objetivos fijados, esto hace referencia al establecimiento de estrategias individuales que tiene el empleado para cumplir cometidos y objetivos institucionales.

El desempeño varía de colaborador a colaborador, ya que este depende de diversos factores determinantes, propios del ambiente y la condición laboral, influyen significativamente en el desarrollo de las actividades del colaborador. La percepción del

desempeño de las personas relacionadas al colaborador, también tienden a precisar la magnitud del esfuerzo individual que la persona está predispuesta a realizar, por otro lado el esfuerzo individual depende en gran medida del potencial de conocimientos, capacidades y habilidades del colaborador (Chiavenato, 2009).

El desempeño laboral puede definirse como el modo en el que los colaboradores, empleados o trabajadores realizan sus funciones. Por lo general, el desempeño del colaborador se estima durante las revisiones de su rendimiento mediante instrumentos de valoración, los cuales toman en consideración diversos indicadores como la las habilidades, la capacidad de liderazgo, el nivel de producción, rendimiento entre otros. El desempeño es reflejado como una conducta que el trabajador demuestra y que terminantemente puede ser observada. En este entender, el desempeño laboral tiende a incluir conductas y acciones que son importantes e indispensables para el logro y cumplimiento de objetivos y metas de la organización, estos pueden medirse en hitos relacionados al desempeño laboral (Landy & Conte, 2005).

Alles (2010) define el desempeño como una noción integradora del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos en un determinado período de tiempo por un colaborador, lográndose inferir que el desempeño laboral es la conducta del colaborador, en efecto el talento que tenga el colaborador para realizar sus funciones, puede ser verificada a través de un instrumento o herramienta de evaluación.

2.2.2 Competencia.

Alles (2015) precisa el término competencia, como característica particular de la personalidad, esta devenida en múltiples comportamientos, que tienden a generar desempeño exitoso de un colaborador.

Para Spencer y Spencer (citado por Capuano, 2004) una competencia es definida como la capacidad de desarrollar de forma excelente una actividad, utilizando destrezas,

habilidades y conocimientos, así como todo aquel recurso que pueda facilitar el desarrollo de prácticas laborales. Es decir una competencia es una característica relacionada en gran medida con el desempeño alto en un puesto de trabajo, esta puede ser dominada mejor por algunos colaboradores dependiendo fundamentalmente del desarrollo o nivel que posea cada uno, lo que posibilitaría hacer eficaz el desarrollo de sus funciones.

El tipo de competencias tiene implicaciones para la organización en recursos humanos. Según el modelo del “Iceberg”, los conocimientos y habilidades son de tipo visible y el concepto de uno mismo (autoconcepto), los rasgos de personalidad y motivaciones son de tipo no visible. Se debe agregar que las habilidades y conocimientos, componentes de tipo visible, son literalmente fáciles de desarrollar, mientras que, los rasgos de personalidad y las motivaciones (no visible) presentan mayor dificultad para su evaluación y desarrollo (Alles, 2015).

A. Tipos de competencias.

Alles (2015), clasifica a los tipos de competencias de la siguiente forma:

Tabla 1
Tipos de competencia

Tipo de competencia	Descripción
Generales (Cardinales)	Hacen referencia a lo fundamental en el ámbito de la institución, generalmente representan valores y características de la organización. Estas serán requeridas a todos los colaboradores que formen parte de la institución.
Específicas gerenciales	Están relacionadas a ciertos grupos de colaboradores, en este caso como su nombre lo indica, las competencias necesarias en todos aquellos que tengan a su cargo colaboradores.
Específicas por área	Se relacionan con ciertos colectivos o grupos de colaboradores que pertenecen a un área en particular.

Fuente: Alles (2015).

B. Clasificación de competencias.

Para Spencer y Spencer (citado en Alles, 2005), las competencias se clasifican en:

Tabla 2

Clasificación de competencias

Clasificación	Descripción
Logro y acción	Integrada por: la orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión, iniciativa y búsqueda de información.
Ayuda y servicio	Integrada por el entendimiento interpersonal y la orientación al cliente.
Influencia	Integrada por la influencia e impacto, construcción de relaciones y la conciencia organizacional.
Gerenciales	integrada por el desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación y el liderazgo
Cognoscitivas	Integradas por el pensamiento analítico, razonamiento conceptual y la experiencia técnica.
Eficacia personal	Integrada por el autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos y la flexibilidad.

Fuente: Alles (2015).

Según el perfil técnico profesional elaborado por la Decima Dirección Territorial Policial Cusco (2005), las competencias asignadas para los diversos cargos del sector administrativo, son consideradas las siguientes:

- *Honradez:* El efectivo policial respeta la propiedad ajena, prohíbe el robo, el abuso de confianza y fraude. No aprovecha su posición y poder para quitar bienes y/o beneficios que no le corresponden.
- *Honestidad:* El efectivo policial se comporta de forma coherente con los valores que profesa. Sus decisiones son firmes y cuenta con el hábito de hacer lo correcto sin que nadie lo obligue.



- *Moralidad:* El efectivo policial es capaz de juzgar moralmente si una acción es buena o mala, sancionando faltas al reglamento institucional. Regula sus actos de acuerdo con criterios, normas y leyes.
- *Ética:* El efectivo policial conoce y asume la misión de la policía y está dispuesto a adquirir virtudes intelectuales y morales que se requieren para desempeñar sus labores eficientemente. Actúa con valores éticos y jurídicos propios de los integrantes de la Policía Nacional del Perú.
- *Logro y acción.*
 - a. Motivación por el logro: El colaborador deberá comprometerse consigo mismo para alcanzar los objetivos propuestos.
 - b. Preocupación por el orden y la calidad: Tendrá la capacidad para controlar y comprobar que los sistemas utilizados en su puesto, sean claros y ordenados que permitan brindar calidad en el servicio.
 - c. Iniciativa: Deberá emprender acciones tanto dentro como fuera de su puesto de trabajo para mejorar sus resultados y crear más oportunidades.
 - d. Búsqueda de la información: La curiosidad y deseo por obtener información amplia y concreta, será una cualidad permanente y servirá para su desarrollo personal y profesional.
- *Ayuda y servicio.*
 - a. Sensibilidad interpersonal: Capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, sin que estos lo hayan expresado.
 - b. Orientación al servicio del cliente: Deseo de ayudar a servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas.



- *Influencia.*

- a. Impacto e influencia: Deseo de producir un impacto sobre los demás, persuadiéndolos, convenciéndolos e influyendo en ellos, con el fin de que sigan un plan establecido.
- b. Conocimiento organizativo: Capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones y aplicarla a su Unidad.
- c. Construcción de relaciones interpersonales: Capacidad para crear y mantener relaciones con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el Plan de trabajo de su Unidad.

- *Dirección.*

- a. Desarrollo de personas: La capacidad para emprender acciones eficaces y para mejorar el talento y las aptitudes de los demás.
- b. Dirección de personas: Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que su personal cumpla las órdenes, teniendo en mente el bien de su unidad.
- c. Trabajo en equipo y cooperación: Capacidad de trabajar y hacer que su personal trabaje colaborando unos con otros para el cumplimiento de la misión policial.
- d. Liderazgo: Tendrá la capacidad para dirigir e influenciar en los demás a fin de lograr óptimos resultados en el grupo o equipo.

- *Cognoscitiva.*

- a. Pensamiento analítico: Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de superar sus partes constituyentes y meditar sobre estas de forma lógica y sistemática.
- b. Pensamiento conceptual: Capacidad de identificar los modelos o conexiones entre situaciones y de identificar aspectos claves o subyacentes.



- c. Conocimientos y experiencia: Capacidad de utilizar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.
- d. Razonamiento lógico: Capacidad para relacionar coherentemente ideas, hechos, situaciones, con miras a lograr buenos resultados.
- *Eficacia personal.*
 - a. Autocontrol: Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.
 - b. Confianza en sí mismo: Creencia en la capacidad de uno mismo, para elegir el enfoque adecuado para una tarea y llevarla a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto.
 - c. Comportamiento ante el fracaso: Capacidad para explicar o justificar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.
 - d. Compromiso con la organización: Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada, por las necesidades prioridades y objetivos de la organización.
- *Intrategicas.*
 - a. Comunicación: El colaborador deberá comunicarse de manera clara y efectiva con el personal de su entorno laboral y la comunicada en general. Empleando tanto procedimientos formales como informales.
 - b. Organización: Para lograr una gestión exitosa habrá de tener una capacidad de organización que le permita asignar objetivos a personas adecuadas. Esto ayudara a efectuar el seguimiento de las tareas pendientes.
 - c. Empatía: El colaborador deberá tener la capacidad de saber escuchar, teniendo en cuenta las preocupaciones y los sentimientos de los demás. Sabrá ponerse en el lugar del otro.

- d. Trabajo en equipo: Capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo de trabajo y estimular hacia el logro de los objetivos comunes.

C. Nivel de competencias.

Alles (2002), categoriza los niveles de competencias de la siguiente forma:

Tabla 3
Nivel de competencia

Nivel	Descripción
Grado A: Alto desempeño / Superior	Desviación tipo por encima del promedio de desempeño.
Grado B: Bueno / Sobre el estándar	Nivel aceptable superior al grado mínimo establecido.
Grado C: Mínimo/ Dentro del perfil	Nivel “mínimamente aceptable de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado.
Grado D: En su mínimo grado / No desarrollado	No se aplica para la descripción del perfil ya que no se encuentra desarrollado.

Fuente: Alles (2002).

2.2.3 Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño, análisis o la gestión de personas, es una importante herramienta que permite gerenciar, organizar y supervisar personal, tiene como finalidad el proceso de desarrollo y crecimiento tanto personal como profesional de los colaboradores, además de la mejora constante de los resultados organizacionales y el aprovechamiento idóneo de los colaboradores o también llamados recursos humanos (Alles, 2015).

El performance management, tendencia actual en recursos humanos, es una herramienta aplicada para implementar, valorar y evaluar la performance (desempeño) de cada uno de los colaboradores, tanto en forma individual como global (Alles, 2005).



En la actualidad las evaluaciones de desempeño son la herramienta más usada por el sector de recursos humanos, para valorar el actuar del colaborador en el ambiente laboral en base a sus funciones. Según Werther y Davis (2000), la evaluación del desempeño constituye un medio que estima el rendimiento laboral del colaborador en base a procedimientos y políticas definidas.

En resumen, la evaluación del desempeño establece un importante método de dirección vital e insustituible en las actividades relacionadas a la administración de recursos humanos, puesto que al ser una herramienta de gestión de personas, ayuda a su vez con la gestión de las mismas, siendo el principal recurso para lograr los objetivos organizacionales, los colaboradores. La evaluación de desempeño también es una herramienta que facilita la identificación de carencia de habilidades en el personal, apreciando la conducta del colaborador desde diferentes perspectivas, haciendo objetivo este proceso.

A. Métodos de evaluación de desempeño.

Los métodos de evaluación de desempeño están clasificados en función de aquellos que pretendan medir: resultados, características o conductas. El método basado en resultados se enfoca en las contribuciones mensurables que los colaboradores realizan periódicamente en la organización. Los métodos basados en características, están dirigidos a medir cuanto es que el colaborador posee algunas determinadas características que la organización considera importantes para el presente o futuro. Por último, los métodos basados en conductas (competencias) brindan información orientada a la acción, por ende, tienden a ser una mejor opción para el desarrollo del talento humano.

B. Tipos de evaluación.

Tabla 4

Tipos de evaluación

<i>Tipo de evaluación</i>	<i>Descripción</i>
Evaluación 90°:	El colaborador es evaluado únicamente por su jefe inmediato.
Evaluación 180°:	El colaborador es evaluado por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes o por el mismo. Se diferencia de la evaluación 360° en que no incluye el nivel de subordinados.
Evaluación 360°:	Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo el entorno: jefes, pares, subordinados y el mismo colaborador. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes

Fuente: Alles (2015).

C. Niveles de evaluación final (global).

Para Alles (2015) cada evaluación de desempeño debe poseer una calificación final, se sugiere una puntuación (valoración) del 1 al 5:

- *Excepcional (5):* Asignación para los colaboradores que evidencien logros excepcionales durante el desarrollo de sus funciones.
- *Destacado (4):* Refleja consecución y desempeño muy alto, el colaborador manifiesta tener de forma constante logros significativamente altos. Como evaluación global de desempeño, este nivel se adapta a aquellos colaboradores que están entre los mejores.
- *Bueno (3):* Este nivel cumple claramente las exigencias principales del puesto. Los colaboradores ejecutan sus funciones de forma profesional y eficaz.
- *Necesita mejorar (2):* El colaborador no cumple con lo esperado para el puesto, demuestra habilidades para lograr sus funciones, sin embargo necesita potencializar desarrollo en sus indicadores.

- *Resultados inferiores a los esperados (I)*: El desempeño de los colaboradores se encuentra por debajo de las exigencias básicas establecidas de su puesto de trabajo.

2.2.4 Evaluación del desempeño por competencias.

Para Alles (2015), las evaluaciones invariablemente deben hacerse en base definida al perfil de puesto de cada colaborador. En consideración, si la organización labora con un enfoque por competencias, evaluará en función de las mismas o si esta tiene un enfoque por rendimiento también debe evaluarse en función a la misma. La evaluación de desempeño siempre tomará invariablemente en cuenta, a las competencias vinculadas al puesto a evaluar. Cuando una organización cuenta con definiciones de perfil, indicadas estas en un manual de organizamos y funciones o el perfil técnico profesional, se podrá ejecutar la evaluación de desempeño por competencias.

Para efectos de esta investigación se decidió tomar como método de evaluación del desempeño, puesto que el segmento institucional a evaluar cuenta con la determinación de indicadores que requiere el método, para esto se escogió las competencias detalladas en el perfil técnico profesional, semejantes también al modelo que propone Alles. Se hizo una adecuación del modelo, adaptando este al enfoque teórico con las observaciones por parte del investigador y del grupo experto de opinión, es decir, psicólogos especialistas en elaboración de pruebas psicométricas, psicólogos organizacionales, especialista en recursos humanos de la Región Policial Cusco y asesor.

2.2.5 Teorías relacionadas al desempeño laboral.

El desempeño laboral tiene como base central, a las teorías de la motivación entre estas:

A. Teoría de la motivación de McClelland.

Alles (2015), señala que las investigaciones sobre motivación de David McClelland, indican los logros en el conocimiento acerca de qué y cuáles son los motivos y de qué forma pueden ser estos medidos. El motivo es entendido como un interés constare para lograr un



objetivo vinculado a un incentivo.

McClelland (como se citó en Angulo, 2008) afirma que la motivación viene a ser el resultado de la vinculación afectiva que se manifiesta como una conducta intensionista, esta generada previamente por el placer o dolor, a su vez sostiene que las motivaciones sociales están relacionadas con el pensamiento enfocado principalmente en metas sociales, por consiguiente repercute en el actuar conductual del individuo.

Los estudios de McClelland (citado en Alles, 2015), hacen referencia a tres sistemas motivacionales, que dirigen el comportamiento humano, estos sistemas son definidos por el autor como:

- Logros como motivación. A medida que se fue estudiando este sistema, fue evidente que pudo haber sido mejor usar la denominación de eficiencia, puesto que hace referencia a un interés recurrente por hacer alguna actividad de manera óptima. Los colaboradores con alto nivel en este sistema prefieren actuar en circunstancias donde encuentren alguna probabilidad de mejorar, tienden a buscar responsabilidad por la mejora de los resultados.
- Poder como motivación. Los niveles altos de este sistema están vinculados con actividades asertivas y competitivas que pretenden obtener y mantener reputación y prestigio.
- Pertenencia como motivación. Proviene de la necesidad de compartir con otros sujetos, sin embargo no existe certeza de la causa natural de esta implicancia.

B. Teoría de las necesidades de Maslow.

Maslow (citado en Chiavenato, 2004), propuso una teoría de la motivación fundamentada en la concepción de necesidades que pueden ser jerarquizadas, estas que influyen en el comportamiento. Maslow señala que las necesidades actúan como elementos fundamentales que predisponen la conducta. Las necesidades descritas por Maslow son:

- *Fisiológicas*: Referidas como necesidades de primer nivel, también son denominadas necesidades biológicas; por consiguiente son las necesidades que tienen que ser satisfechas a fin de garantizar la supervivencia.
- *Seguridad*: Se vincula con la conservación física en referencia situaciones de peligro y de protección ante amenazas. También son relacionadas estrechamente a la supervivencia.
- *Sociales*: esta necesidad corresponden a aquello denominado como necesidad de afiliación, amistad participación y afecto. Están vinculadas con los contactos sociales.
- *Estima*: Está relacionada con la manera en la que el individuo se ve a sí mismo, por ejemplo, su autoconcepto, autoestima o autoconfianza
- *Autorrealización*: Es una necesidad elevada del individuo, esta lo incita a realizarse como persona, haciendo uso de sus capacidades y potenciales. Se refiere a una sensación de auto superación permanente.

C. *Teoría de las expectativas de Vroom.*

Vroom (citado en Furnham, 2000) adopta los enfoques de Maslow y Herzberg, plantea un nuevo modelo de expectativas de la motivación, fundamentado en objetivos y logros graduales e intermedios. Esta teoría es definida como un proceso que ordena la selección de múltiples comportamientos. Toma en cuenta a los sujetos como seres pensantes, su percepción influye de forma significativa en la emisión de sus comportamientos.

Esta teoría considera que la motivación no representa al desempeño laboral, sin embargo la estima como una de sus determinantes. La motivación, en conjunción a las habilidades, percepciones, rasgos de personalidad, destrezas y oportunidades del sujeto se combinan multifactorialmente para influir en el desempeño laboral. A comparación de otras teorías esta se ajusta más a la realidad, ya que son múltiples factores cognoscitivos y conductuales que influyen entre un individuo y otro.

D. Teoría de Porter y Lawler.

La teoría de las expectativas (Porter & Lawler, 1988), propuso un modelo más detallado de la motivación. Este modelo precisa que la motivación para el ambiente laboral es producto lo atrayente que sea el estímulo (recompensa) y la percepción del sujeto en relación al esfuerzo y a la recompensa que este pueda recibir a cambio. La segunda parte de este modelo teórico es la relación entre el desempeño y las retribuciones. Se espera que aquellos se desempeñen mejor reciban mejores salarios y logren promociones más altas que el resto de colaboradores.

Porter & Lawler (1988), determinan que su teoría contiene tres fundamentos:

1. Todos los individuos aspiran generar ingresos económicos, ya que esto permitirá satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad (en referencia a la teoría de Maslow), además esto contribuirá con el establecimiento de cláusulas para poder satisfacer otro tipo de necesidades como son las: sociales, de autorrealización y autoestima. Todo ello conseguido a través de recursos monetarios.
2. Si las personas comprenden y consideran que su desempeño es un factor para obtener más ganancias, indudablemente este se desempeñarán de forma óptima.
3. Si los sujetos consideran que existe relación directa o indirecta entre el incremento de la retribución económica y el desempeño que estos emitan, el incentivo económico será un excelente motivador para este.

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Desempeño laboral.

Es el proceso de evaluación anual de los indicadores personales, rendimiento profesional o técnico; así como de aquellos estudios del personal (El peruano – Decreto Legislativo N°1149, 2012).



2.3.2 Competencia.

Características de personalidad, devenidos comportamientos, que tienden a generar un desempeño exitoso en un puesto de trabajo del colaborador (Alles, 2007).

2.3.3 Personal Policial.

Se refiere a todo aquel personal de grado Oficial y Suboficial de Armas y Servicios que pertenece a la Policía Nacional del Perú (El peruano – Decreto Legislativo N°1149, 2012).

2.3.4 Personal Administrativo.

Personal: Conjunto de personas que trabajan en un mismo organismo, engloba al total de trabajadores que se desempeñan en la organización (Pérez & Merino, 2014).

Administrativo: Persona destinada a la administración de la entidad en la que labora cuya tarea principal consiste en ordenar, organizar y disponer asuntos que se encuentren bajo su cargo (Pérez & Gardey, 2013).

2.3.5 Servicio policial.

Conjunto de actividades y funciones que ejecuta el personal policial en situación de actividad, para el cumplimiento objetivo de su finalidad y misión institucional (El peruano – Decreto Legislativo N°1268, 2016).

2.3.6 Grado.

Nivel jerárquico que se concede al personal de la PNP de acuerdo al tipo de personal, siendo estos Oficial de Armas u Oficial de Servicios, con la siguiente consigna: Alférez, Teniente, Capitán, Mayor, Comandante, General y Teniente General. Sub Oficial Armas o Servicios, con la siguiente consigna; Sub Oficial de Tercera (SO3), Sub Oficial de Segunda (SO2), Sub Oficial de Primera (SO1), Sub Oficial Técnico de Tercera (ST3), Sub Oficial Técnico de Segunda (ST2), Sub Oficial Técnico de Primera (ST1), Sub Oficial



Brigadier (SB) y Sub Oficial Superior (SS) (El peruano – Decreto Legislativo N°1149, 2012).

2.4 Hipótesis

- H_0 : No existe diferencia estadísticamente significativa en el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo de la Región Policial de Cusco, 2018, según la evaluación del jefe, par y autoevaluación.
- H_1 : Existe diferencia estadísticamente significativa en el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo de la Región Policial de Cusco, 2018, según la evaluación del jefe, par y autoevaluación.

2.5 Variables e indicadores

2.5.1 Identificación de variables.

Desempeño laboral.

2.5.2 Identificación de indicadores.

- A. Honradez
- B. Honestidad
- C. Moralidad
- D. Ética
- E. Logro y acción
- F. Ayuda y servicio
- G. Influencia
- H. Dirección
- I. Cognoscitivas
- J. Eficacia personal
- K. Intrategicas



Tabla 5
Operacionalización de variable

Variable	Definición operacional	Factores	Dimensiones	Indicadores	Valoración
Desempeño laboral	El desempeño laboral es el comportamiento del personal policial administrativo que se basa en la búsqueda de los objetivos fijados por la institución a la que pertenece, este constituye una estrategia individual para lograr los objetivos, para el cual se utilizó el cuestionario de evaluación de desempeño por competencias que cuenta con dos factores, tres dimensiones y once indicadores.	Factores generales	Valores	Honradez Honestidad Moralidad Ética	100% = Optimo 75% = Muy bueno 50% = Bueno 25% = Regular 0% = Apenas Aceptable
		Factores específicos	Laborales Psicológicos	Logro y acción Ayuda y servicio Influencia Dirección Cognoscitivas Eficacia personal Intrategicas	100% = Optimo 75% = Muy bueno 50% = Bueno 25% = Regular 0% = Apenas Aceptable

Capítulo 3

Diseño metodológico

3.1 Alcance de investigación

El alcance de investigación es descriptiva, puesto que busca especificar propiedades y características importantes de una variable en una población determinada describiendo sus tendencias (Hernández, Fernández y Baptista, 2016). Una vez procesados y observados los datos recolectados se procederá en comparar los resultados según la evaluación perceptiva del jefe, par y autoevaluación.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de investigación corresponde a la categoría no experimental – transversal, pues se describirá la incidencia de las variables, no experimental porque no se pretende manipular las variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2016).

Respecto al diseño de evaluación de desempeño laboral será de 180°, según Alles (2005), esta evaluación multiperceptiva es un instrumento para el desarrollo de los recursos humanos, en la cual una persona es evaluada por sí misma, por su jefe y su par.

Esquemáticamente se tiene:

$M_1 - O_1$
 $M_2 - O_2$
 $M_3 - O_3$
 M_1 : Evaluación de jefes
 M_2 : Autoevaluación
 M_3 : Evaluación de pares

O_1 : Nivel de desempeño laboral según evaluación del jefe
 O_2 : Nivel de desempeño laboral según autoevaluación.
 O_3 : Nivel de desempeño laboral según evaluación del par

3.3 Población y muestra

3.3.1 Descripción de la población

La población de estudio estuvo conformada por el personal administrativo de la Policía Nacional del Perú, que pertenecen a la Región Policial – Cusco, la misma que estuvo integrada por Oficiales y Sub Oficiales de Armas y Servicios, que prestan servicios en las diferentes unidades y oficinas. Se cuenta actualmente con un total de 192 efectivos policiales, de los cuales se tuvo acceso a 134 efectivos, los 58 efectivos restantes presentan vínculo con la población mas no pertenecen a unidades administrativas por lo que fueron excluidos de la investigación. Dentro del organigrama de la sede principal de la Región Policial del Cusco, figuran dos unidades de apoyo: la Banda de Músicos y el Cuna Jardín, ambas unidades serán consideradas dentro del análisis estadístico por formar parte de la Región Policial del Cusco.

Como indica la tabla 6, la población evaluada de la Región Policial del Cusco, fue de 134 efectivos policiales, de los cuales 97 efectivos que representan al 72,4% son del sexo masculino y 37 efectivos que representan al 27,6% son de sexo femenino.

Tabla 6
Distribución de la población según sexo

<i>Sexo</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Masculino	97	72,4
Femenino	37	27,6
Total	134	100

Como indica la tabla 7, la población evaluada de la Región Policial del Cusco, según unidades y/o oficinas tuvo un total de 134 efectivos policiales, de los cuales 3 efectivos que representan al 2,2% pertenecen a la Unidad de Asesoría Jurídica, 6 efectivos que representan al 4,5% pertenecen a la unidad de Comunicación e Imagen Institucional, 14 efectivos que representa el 10,4% pertenecen a la Unidad de Personal, 5 efectivos que representan al 3,7% pertenecen a la Unidad de Bienestar y Apoyo al Policía, 8 efectivos

que representan al 6% que pertenecen a la unidad de Trámite documentario, 7 que representan al 5,5% pertenecen a la Unidad de Planeamiento, 4 efectivos que representan al 3% pertenecen a la unidad de Administración, 32 efectivos que representan al 23,9% pertenecen a la Unidad de Logística, 17 efectivos representan al 12,7% pertenecen a la Unidad de Economía, 7 efectivos que representa al 5,2% pertenecen a la Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), 23 efectivos que representan al 17,2% pertenecen a la Banda de Músicos y 11 efectivos que representa al 8,2% pertenecen a la Unidad de Cuna Jardín.

Tabla 7
Distribución de la población según unidad y/o oficina

<i>Unidad y/o oficina</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Asesoría jurídica	3	2,2
Comunicación e imagen	6	4,5
Personal	14	10,4
Bienestar y apoyo al policía	5	3,7
Trámite documentario	8	6
Planeamiento	4	3
Administración	4	3
Logística	32	23,9
Economía	17	12,7
TIC	7	5,2
Banda de músicos	23	17,2
Cuna jardín	11	8,2
Total	134	100

Como se observa en la tabla 8, la población distribuida según grados es de 16 Sub Oficiales 1 (SO1) que representan al 11,9%, 32 Sub Oficiales 2 (SO2) que representan al 23,9%, 28 Sub Oficiales 3 (SO3) que representan al 20,9%, 11 Sub Oficiales Técnicos 1 (ST1) que presentan al 8,2%, 5 Sub Oficiales Técnicos de 2 (ST2) que representan al 3,7%, 7 Sub Oficiales Técnicos 3 (ST3) que representan al 5,2%, 18 Sub Oficiales Brigadieres (SB) que representan al 13,4%, 15 Sub Oficiales Superiores (SS) que representan al 11,3% y finalmente 2 Capitanes (CAP) que representan al 1,5%.

Tabla 8
Distribución de la población según grados

<i>Grados</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
SO3	28	20,9
SO2	32	23,9
SO1	16	11,9
ST3	7	5,2
ST2	5	3,7
ST1	11	8,2
SB	18	13,4
SS	15	11,3
CAP	2	1,5
Total	134	100

3.3.2 Muestra y método de muestreo

Según Hernández *et al.* (2016), no siempre se utilizará muestra en los estudios de investigación, es por esto que para fines de la presente investigación se utilizó el muestreo de tipo censal, trabajando con la población en su totalidad.

3.4 Técnicas de recolección de datos

Para fines de la presente investigación se empleó la técnica de la encuesta, dirigido efectivos policiales de la Región Policial del Cusco, con la finalidad de evaluar sus respuestas respecto a la investigación y el instrumento utilizado fue el cuestionario tipo Likert.

La evaluación del desempeño laboral se registró a partir de una encuesta, la cual consta de dos elementos: el cuadro valorativo y el cuadro de calificación. El instrumento consta de dos factores: factores generales y factores específicos, los factores generales están basados en los valores y principios correspondiente a la dimensión (indicadores: Honradez, Honestidad, Moralidad y Ética) establecidos por una organización a la cual pertenecen los trabajadores y los factores específicos están establecidos por las dimensiones: competencias laborales (indicadores: Logro y acción, Ayuda y servicio, Influencia y Dirección) y psicológicas (indicadores: Cognoscitivas, Eficacia e Intratélicas).



A. Ficha técnica del Instrumento

- **Nombre del instrumento:** Cuestionario de Evaluación del Desempeño Laboral por Competencias de la VII Macro Región Policial Cusco.
- **Numero de ítems:** 11 ítems
- **Aplicación:** Individual y colectiva exclusiva del personal policial administrativo.
- **Tiempo de aplicación:** 20 min aprox.
- **Significación:** Medir el nivel de desempeño por competencias desde un enfoque multiperceptivo.
- **Dimensiones:**
Generales (Honradez, Honestidad, Moralidad y Ética)
Laborales (Logro y Acción, Ayuda y Servicio, Influencia y Dirección)
Psicológicas (Cognoscitivas, Eficacia Personal e Intratéticas).

La información usada para la elaboración del cuestionario fue extraída del Perfil técnico-profesional por cargos, elaborado por la Decima Dirección Territorial Policial Cusco (2005).

- **Puntuación:** La puntuación correspondiente a la escala Likert de intensidad se distribuye de la siguiente forma: Apenas aceptable (0), Regular (25), Bueno (50), Muy bueno (75) y Óptimo (100). Sumando las calificaciones multiperceptivas de cada indicador y promediándolas entre tres, se valoran las competencias de la siguiente manera:

Tabla 9
Valoración del instrumento por indicadores

<i>Categoría</i>	<i>Honradez</i>	<i>Honestidad</i>	<i>Moralidad</i>	<i>Ética</i>	<i>Logro y acción</i>	<i>Ayuda y servicio</i>	<i>Influencia</i>	<i>Dirección</i>	<i>Cognoscitivas</i>	<i>Eficacia</i>	<i>Estratégicas</i>
Alto Desempeño/ Superior	84- 100	84- 100	84- 100	84- 100	84- 100	76- 100	76- 100	76- 100	77- 100	76- 100	76- 100
Bueno/ Sobre el estándar	76- 83	76- 83	68- 83	76- 83	68- 83	68- 75	68- 75	68- 75	68- 76	68- 75	68- 75
Mínimo, Dentro Del perfil	68- 75	68- 75	59- 67	59- 75	59- 67	59- 67	59- 67	59- 67	59- 67	60- 67	60- 67
En Su Mínimo Grado/ No desarrollado	0-67	0-67	0-58	0-58	0-58	0-58	0-58	0-58	0-58	0-59	0-59

La puntuación por dimensión se basa en la suma los indicadores correspondientes a cada una. La valoración es de la siguiente manera:

Tabla 10
Valoración del instrumento por dimensiones

<i>Categoría</i>	<i>Generales</i>	<i>Laborales</i>	<i>Psicológicas</i>
Alto Desempeño/ Superior	320 - 400	309 - 383	236 - 300
Bueno/ Sobre el Estándar	259 - 319	234 - 308	184 - 235
Mínimo, Dentro Del Perfil	195 - 258	168 - 233	142 - 183
En Su Mínimo Grado/ No Desarrollado	0 - 194	0 - 167	0 - 141

La puntuación global de desempeño laboral se basa en la suma las dimensiones divididas entre tres. La valoración es de la siguiente manera:

Tabla 11
Valoración global del instrumento

<i>Categoría</i>	<i>Puntuación</i>
Excepcional	290 - 350
Destacado	254 - 289
Bueno	234 - 253
Necesita mejorar	179 - 233
Inferior	0 - 178

- Validación del instrumento

El instrumento que fue utilizado para el proceso de evaluación y recolección de datos, fue sometido a validación por juicio de expertos, para este fin se acudió a la opinión de docentes de la Escuela Profesional de Psicología de la Universidad Andina del Cusco y un especialista en recursos humanos de la PNP, quienes se encargaron de evaluar el instrumento diseñado para la recolección de datos. Hernández (2016) indica que el juicio de expertos es el grado en que un instrumento de medición mide la variable, de acuerdo con expertos en el tema.

Tabla 12

Validación según juicio de expertos

<i>Nº</i>	<i>Experto</i>	<i>Confiabilidad</i>
Experto 1	Ps. Marco Farfán Valencia	Aplicable
Experto 2	Mgt. Rodrigo Reyes Marcés	Aplicable
Experto 3	Ps. José Paredes Gordon	Aplicable
Experto 4	Mgt. Luis Gamio Gonzales	Aplicable

- Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad del instrumento se analizó y determinó mediante el Alfa de Cronbach, ingresando los datos recolectados al sistema SPSS 22, para el procesamiento y análisis de datos mediante 33 ítems para la variable desempeño laboral, este fue aplicado a 134 colaboradores de la Región Policial Cusco.

Hernández *et al.*, (2016), el Alfa de Cronbach se utiliza para calcular el coeficiente de fiabilidad del instrumento de medición. La confiabilidad es definida como el grado en que la aplicación de un instrumento de recolección de datos es repetida al mismo individuo u objeto produciendo así resultados semejantes.

Tabla 13
Confiabilidad del instrumento

<i>Estadístico de fiabilidad</i>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,759	,918	33

De acuerdo a la tabla de resultados de análisis de fiabilidad que es 0.759 y las categóricas del Alfa de Cronbach, se determinó de esta forma que el instrumento es de consistencia marcada, validando así su aplicación para la recolección de datos en esta investigación.

3.5 Técnicas de procesamiento de datos

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos en la población de investigación, se realizó el proceso de baseado de datos en el software SPSS).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2016), entre las técnicas usadas para el procesamiento de datos y análisis de los resultados de investigación, se tiene las siguientes: se utilizaron la tabla de frecuencias y porcentajes, a fin de representar las observaciones de forma resumida; y para verificar la diferencia entre las evaluaciones multiperceptivas se aplicará la prueba de Friedman.

Capítulo 4

Resultados de la investigación

Los resultados de la investigación se darán a conocer con la finalidad de responder en primer lugar a los objetivos específicos, para posteriormente exponer los resultados, que conllevaran a dar respuesta al objetivo general de la presente investigación.

4.1 Resultado respecto a los objetivos específicos

Según el primer objetivo específico: determinar la diferencia y describir el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo de la Región Policial de Cusco, 2018, según la evaluación del jefe, par y autoevaluación, se tienen los siguientes resultados:

Como se observa en la tabla 14, con un margen de error de 0.05, se pudo comprobar mediante la prueba Friedman, que no existe diferencia estadística significativa, siendo la significancia del p-value mayor al 0.05, al analizar el desempeño laboral según la percepción en las evaluaciones del jefe, autoevaluación y evaluación del par. De esta manera se acepta la hipótesis nula de investigación y se rechaza la hipótesis alterna.

En relación a la evaluación de desempeño laboral desde la percepción del jefe, se logró identificar que el 22,4% se encuentra en la categoría excepcional, el 31,3% se encuentra en la categoría destacado, el 6,7% se encuentra en la categoría bueno, el 30,6% se encuentra en la categoría necesita mejorar y el 9% se encuentra en la categoría inferior de desempeño laboral.

En relación a la evaluación de desempeño laboral desde la autopercepción, se logró identificar que el 34,3% se encuentra en la categoría excepcional, el 26,1% se encuentra en la

categoría destacado, el 9% se encuentra en la categoría bueno, el 15,4% en la categoría necesita mejorar y el 4,5% en la categoría inferior de desempeño laboral.

En relación a la evaluación de desempeño laboral desde la percepción del par, se logró identificar que el 29,9% se encuentra en la categoría excepcional, el 23,9% se encuentra en la categoría destacado, el 9% en la categoría bueno, el 33,6% se encuentra en la categoría necesita mejorar y el 3,7% en la categoría inferior de desempeño laboral.

Tabla 14

Nivel de desempeño laboral, según evaluaciones multiperceptivas

	Jefe		Auto		Par	
	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Excepcional	30	22,4%	46	34,3%	40	29,9%
Destacado	42	31,3%	35	26,1%	32	23,9%
Bueno	9	6,7%	12	9,0%	12	9,0%
Necesita mejorar	41	30,6%	35	26,1%	45	33,6%
Inferior	12	9,0%	6	4,5%	5	3,7%
Total	134	100,0%	134	100,0%	134	100,0%
Q-stat = 4,194					P-value = 0,122	

En este entender se observa que el personal administrativo de la Región Policial del Cusco, presenta similitud entre las categorías de desempeño laboral, es decir, perciben su desempeño de modo favorable, sin embargo, teniéndose que considerar también que el 33,6% y el 30,6% de las evaluaciones percibidas por los pares y los jefe correspondientemente se encuentran en la categoría necesita mejorar, además del 9% en la categoría necesita mejorar de las evaluaciones de los jefes, lo que indicaría que un grupo significativo de colaboradores presentan competencias no desarrolladas.

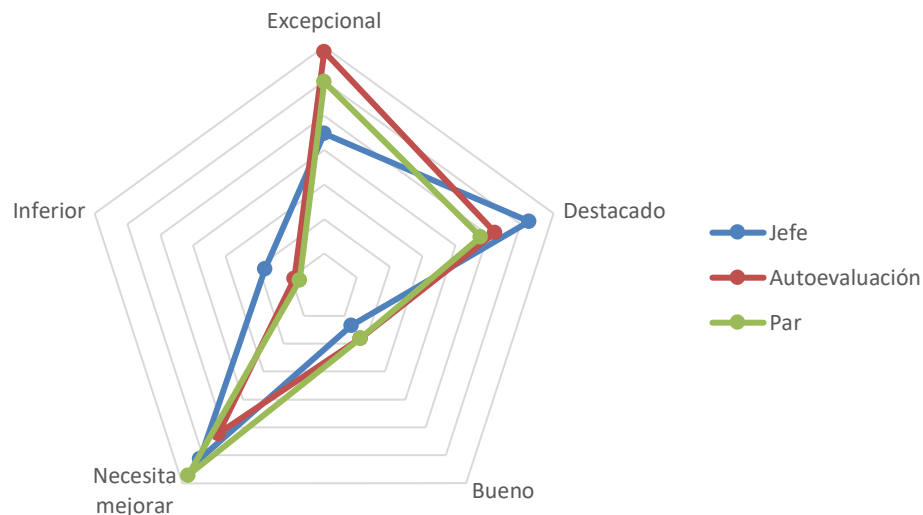


Figura 1. Nivel de desempeño laboral según evaluaciones multiperceptivas. Fuente: Elaboración propia.

Según el segundo objetivo específico: Identificar y describir el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo de la Región Policial de Cusco, 2018, según dimensiones generales, laborales y psicológicas, se tienen los siguientes resultados:

Como se observa en la tabla 15, en relación a la evaluación de desempeño laboral desde la dimensión general, se logró identificar que el 24,6% en la categoría alto desempeño/superior, el 47,8% se encuentra en la categoría bueno/sobre el estándar, el 26,9% se encuentra en la categoría mínimo/dentro del perfil y el 0.7% de los encuestados se encuentra en la categoría mínimo grado/no desarrollado.

Tabla 15
Nivel de desempeño laboral según dimensión general

Categoría	<i>f</i>	%
Alto desempeño/Superior	33	24,6%
Bueno/Sobre el estándar	64	47,8%
Mínimo/Dentro del perfil	36	26,9%
En su mínimo grado/ No desarrollado	1	,7%
Total	134	100,0%

En relación a lo hallado, se considera que, en su mayoría los colaboradores cuentan con las competencias generales desarrolladas dentro de la categoría que establece el perfil técnico de la institución, involucrando a esta dimensión las competencias: honradez, honestidad, moralidad y ética.

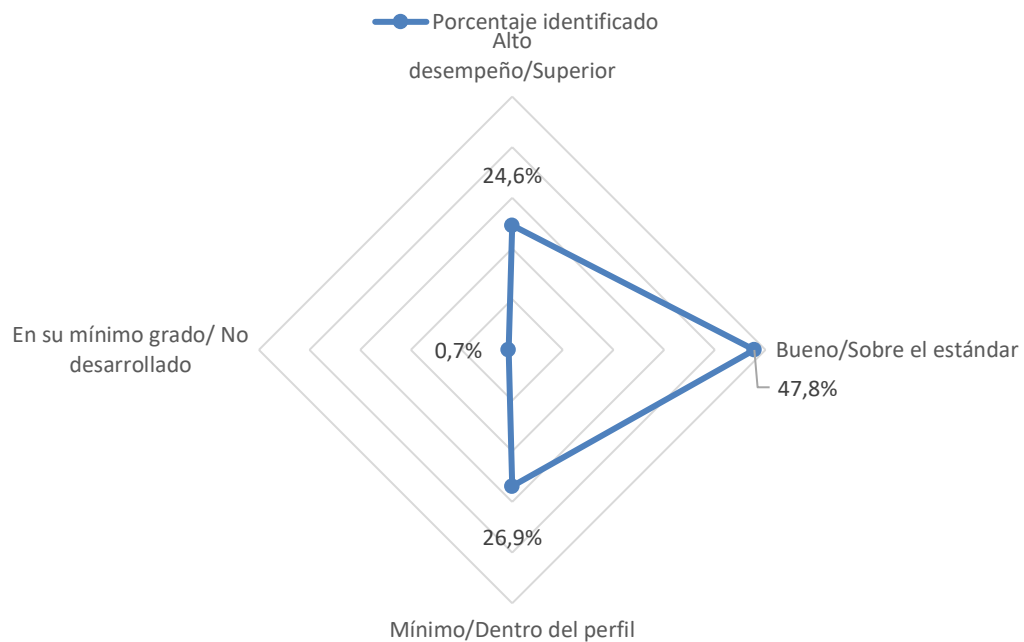


Figura 2. Nivel de desempeño laboral según dimensión general. Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 16, desde la dimensión laboral, se logró identificar que el 22,4% en la categoría alto desempeño/superior, el 50,7% se encuentra en la categoría bueno/sobre el estándar, el 26,1% se encuentra en la categoría mínimo/dentro del perfil y el 0,7% de los encuestados se encuentra en la categoría mínimo grado/no desarrollado.

Tabla 16
Nivel de desempeño laboral según dimensión laboral

Categoría	f	%
Alto desempeño/Superior	30	22,4%
Bueno/Sobre el estándar	68	50,7%
Mínimo/Dentro del perfil	35	26,1%
En su mínimo grado/ No desarrollado	1	,7%
Total	134	100,0%

En relación a lo encontrado, se considera que, en su mayoría, los colaboradores cuentan también con las competencias laborales dentro de la categoría que establece el perfil técnico de la institución, teniendo en cuenta, teniendo en cuenta dentro de la dimensión las competencias: logro y acción, ayuda y servicio, influencia y dirección.

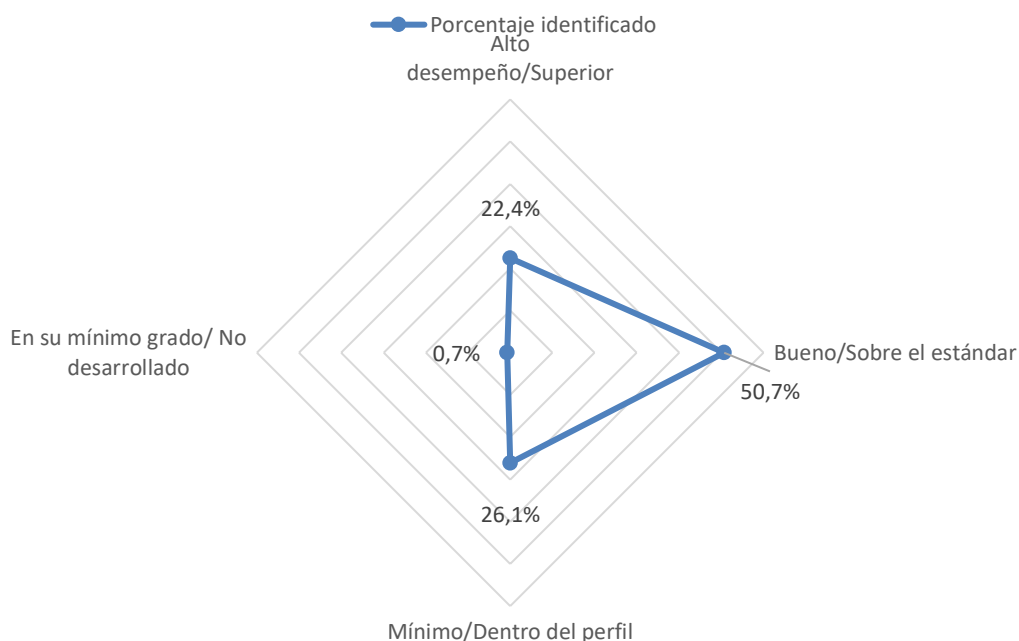


Figura 3. Nivel de desempeño laboral según dimensión laboral. Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 17, desde la dimensión psicológica se logró identificar que el 24,6% se encuentra en la categoría Alto desempeño / superior, el 47,8% se encuentra en la categoría bueno / sobre el estándar y 27,6% en la categoría mínimo / dentro del perfil.

Tabla 17
Nivel de desempeño laboral según dimensión psicológica

Categoría	f	%
Alto desempeño/Superior	33	24,6%
Bueno/Sobre el estándar	64	47,8%
Mínimo/Dentro del perfil	37	27,6%
En su mínimo grado/ No desarrollado	0	,0%
Total	134	100,0%

En relación a lo encontrado, se considerara que, en su mayoría los colaboradores cuentan también con las competencias psicológicas dentro de la categoría que establece el perfil técnico de la institución, teniendo en cuenta también que a diferencia de las dimensiones anteriores, en esta no figura ningún valor en la categoría en su mínimo grado/ No desarrollado, involucrando a esta dimensión las competencias: cognoscitivas, eficacia personal e intratéticas.

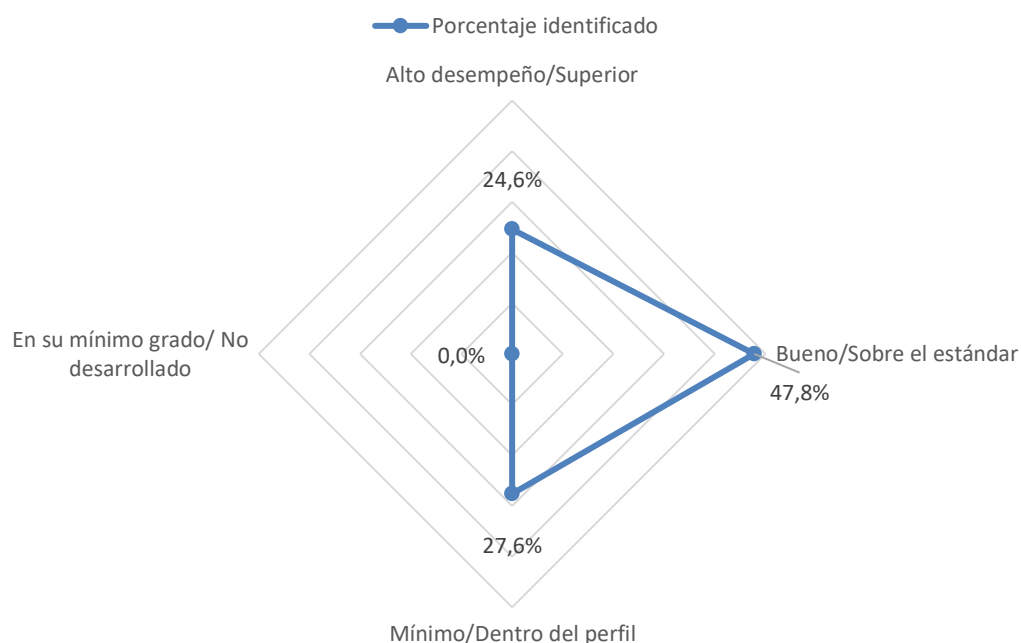


Figura 4. Nivel de desempeño laboral según dimensión psicológica. Fuente: Elaboración propia.

Según el tercer objetivo específico: Identificar y describir el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo de la Región Policial de Cusco, 2018, según macro unidades.

La evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la Región Policial Cusco, según macro unidades, como se observa en la tabla 18, permitió identificar que el 25% de macro unidad de planeamiento se encuentra en la categoría excepcional, el 50% en la categoría destacado y el 25% restante en la categoría bueno. El 66,7% de la macro unidad de



asesoría jurídica se encuentra en la categoría destacado, y el 33% en la categoría necesita mejorar. El 15,3% de la macro unidad de administración se encuentra en la categoría excepcional, el 36,1% se encuentra en la categoría destacado, el 22,2% en la categoría bueno y el 26,4% en la categoría necesita mejorar. El 16,7% de la macro unidad de comunicación se encuentra en la categoría excepcional, el 50% se encuentra en la categoría destacado y el 33% en la categoría bueno. El 85,7% de la macro unidad de tecnologías de la información y comunicación (TIC) se encuentran en la categoría excepcional y el 14,3% en necesita mejorar. El 11,9% de otras unidades se encuentra en la categoría excepcional, el 23,8% se encuentra en la categoría destacado, el 28,6% en la categoría bueno, el 31% en la categoría necesita mejorar y el 4,8% en la categoría inferior.

Tabla 18
Nivel de desempeño laboral según macro unidades

	Macro unidades											
	Planeamien to		Asesoría jurídica		Administ ración		Comunica ción		TIC		Otros	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Excepcional	1	25,0%	0	,0%	11	15,3%	1	16,7%	6	85,7%	5	11,9%
Destacado	2	50,0%	2	66,7%	26	36,1%	3	50,0%	0	,0%	10	23,8%
Bueno	1	25,0%	0	,0%	16	22,2%	2	33,3%	0	,0%	12	28,6%
Necesita mejorar	0	,0%	1	33,3%	19	26,4%	0	,0%	1	14,3%	13	31,0%
Inferior	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	2	4,8%
Total	4	100,0%	3	100,0%	72	100,0%	6	100,0%	7	100,0%	42	100,0%

En relación a lo encontrado, se considerara que, la macro unidad de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) se encuentra en el modo aceptable de desempeño laboral, teniendo como un considerable porcentaje en la categoría excepcional, seguido de las macro unidades de Planeamiento, Comunicación y Administración. La agrupación de otras unidades

tiene un porcentaje, mayor a un tercio del porcentaje total, no aceptable de desempeño laboral, seguido de las macro unidades de asesoría jurídica y administración

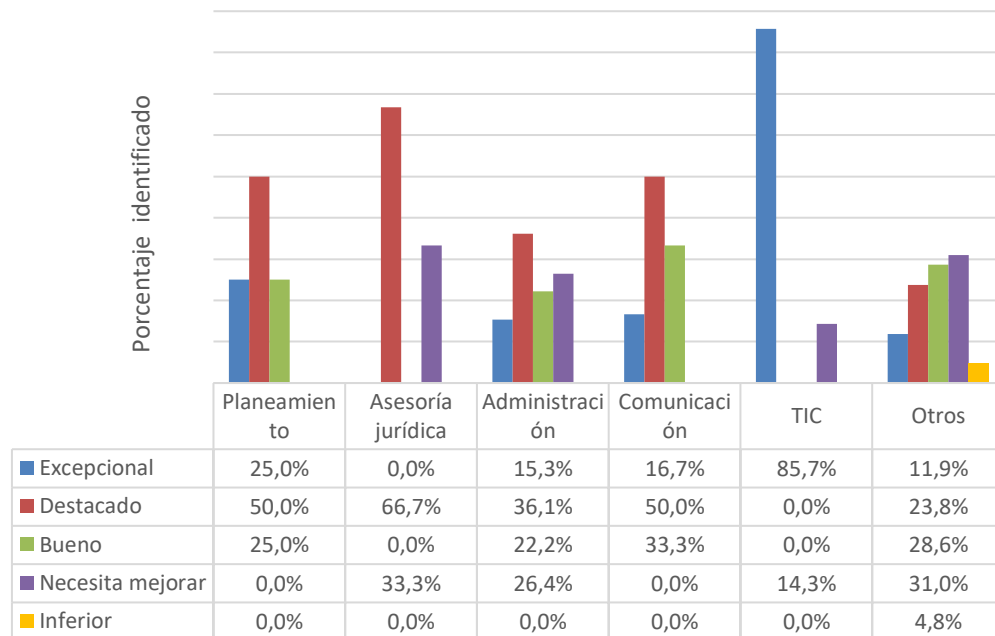


Figura 5. Nivel de desempeño laboral según macro unidades. Fuente: Elaboración propia.

Según el cuarto objetivo específico: Identificar y describir el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo de la Región Policial de Cusco, 2018, según grados:

La evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la Región Policial Cusco, según grados permitió identificar que, como se observa en la tabla 19, el 21,4% de los Sub Oficiales 3 (SO3) se encuentran en la categoría destacado, el 35,7% en la categoría bueno, el 37,7% en la categoría necesita mejorar y el 7,1% en la categoría inferior. El 31,3% de los Sub Oficiales 2 (SO2) se encuentran en la categoría excepcional, el 25% en la categoría destacado, el 18,8% en la categoría bueno y el 25% en la categoría necesita mejorar. El 18,8% de los Sub Oficiales 1 (SO1) se encuentran en la categoría excepcional, el 25% en la categoría destacado, el mismo porcentaje en la categoría bueno y el 31,3% en la categoría necesita



mejorar. El 28,6% de los Sub Oficiales Técnicos 3 (ST3) se encuentran en la categoría excepcional, el mismo porcentaje en la categoría bueno y el 14,3% en la categoría necesita mejorar. El 40% de los Sub Oficiales Técnicos 2 (ST2) se encuentran en la categoría destacado, el 20% en la categoría bueno y el 40% en la categoría necesita mejorar. El 9,1% de los Sub Oficiales Técnicos 1 (ST1) se encuentran en la categoría destacado, el 54,5% en la categoría bueno y el 36,4% en la categoría necesita mejorar. El 33,3% de los Sub Oficiales Brigadieres (SB) se encuentra en la categoría excepcional, el 55,6% se encuentra en la categoría destacado, el 5,6 en la categoría bueno y el mismo porcentaje en la categoría necesita mejorar. El 13,3% de los Sub Oficiales Superiores (SS) se encuentran en la categoría excepcional, el 60% en la categoría destacado, el 6,7% en la categoría bueno y el 20% en la categoría necesita mejorar. El 50% de los Capitanes (CAP) se encuentran en la categoría excepcional y el 50% de se encuentran en la categoría destacado.



Tabla 19

Nivel de desempeño laboral según grados

	<i>Grado del efectivo policial</i>																	
	<i>SO3</i>		<i>SO2</i>		<i>SO 1</i>		<i>ST3</i>		<i>ST2</i>		<i>ST1</i>		<i>SB</i>		<i>SS</i>		<i>CAP</i>	
	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Excepcional	0	,0%	10	31,3%	3	18,8%	2	28,6%	0	,0%	0	,0%	6	33,3%	2	13,3%	1	50,0%
Destacado	6	21,4%	8	25,0%	4	25,0%	2	28,6%	2	40,0%	1	9,1%	10	55,6%	9	60,0%	1	50,0%
Bueno	10	35,7%	6	18,8%	4	25,0%	2	28,6%	1	20,0%	6	54,5%	1	5,6%	1	6,7%	0	,0%
Necesita mejorar	10	35,7%	8	25,0%	5	31,3%	1	14,3%	2	40,0%	4	36,4%	1	5,6%	3	20,0%	0	,0%
Inferior	2	7,1%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%
Total	28	100,0%	32	100,0%	16	100,0%	7	100,0%	5	100,0%	11	100,0%	18	100,0%	15	100,0%	2	100,0%

En relación a lo encontrado, se considera que, los Capitanes (CAP) evaluados, son quienes destacan entre los otros grados ya que el 50% de estos se encuentra en la categoría excepcional de desempeño laboral, gran porcentaje de los Sub Oficiales Brigadieres (SB) se encuentra en el modo aceptable de desempeño laboral seguido de los Sub Oficiales Técnicos 3 (ST3), los Sub Oficiales Superiores (SS), y los Sub Oficiales 2 (SO2). Los Sub Oficiales 3 (SO3) presentan un porcentaje significativo en el modo no aceptable de desempeño laboral, seguido de los Sub Oficiales Técnicos 2 (ST2), los Sub Oficiales Técnicos 1 (ST1) y los Sub Oficiales 1 (SO1).

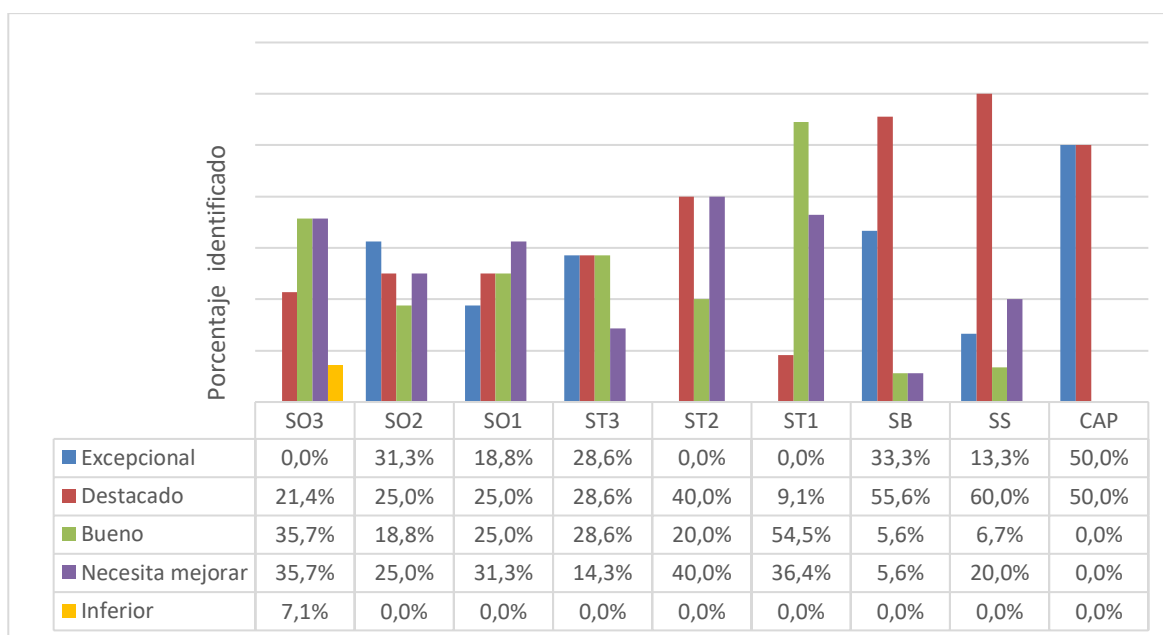


Figura 6. Nivel de desempeño laboral según grados. Fuente: Elaboración propia.

4.2 Resultado respecto al objetivo general

En el presente apartado se establecen los medios para identificar y describir el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Región Policial de Cusco.

Como se observa en la tabla 20, la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la Región Policial Cusco, mediante el análisis estadístico de las categorías establecidas en función a parámetros de calificación, permitieron identificar que el 17,9% se

encuentra en la categoría excepcional, el 32,1% se encuentra en la categoría destacado, el 23,1% se encuentra en la categoría bueno, el 25% se encuentra en la categoría necesita mejorar y el 1,5% se encuentra en la categoría inferior de desempeño laboral.

Tabla 20
Nivel de desempeño laboral (Ideal)

Categoría	f	%
Excepcional	24	17,9
Destacado	43	32,1
Bueno	31	23,1
Necesita mejorar	34	25,4
Inferior	2	1,5
Total	134	100,0

En este entender veremos que el personal administrativo de la Región Policial Cusco, presenta, en su mayoría, nivel de desempeño destacado, es decir, se encuentran en el modo aceptable de desempeño laboral, teniéndose sin embargo que considerar al 25,4% que se encuentra un nivel inferior a lo aceptable, existiendo también solo una cantidad inferior de 1,5% de evaluados que tienen este nivel de desempeño.

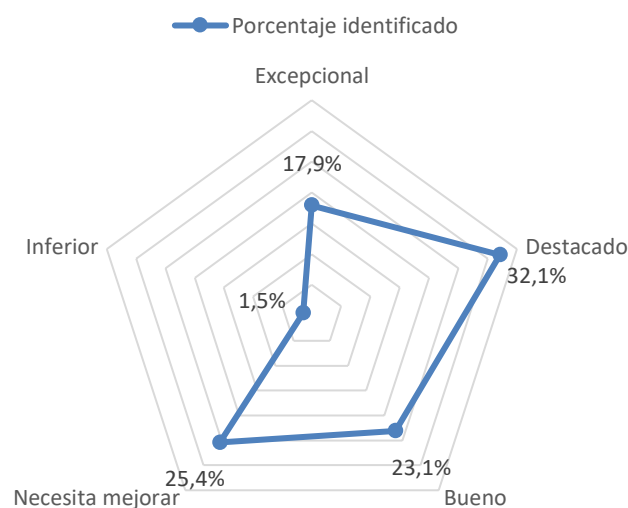


Figura 7. Nivel de desempeño laboral (ideal). Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 21, la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la Región Policial Cusco, mediante el análisis estadístico de la escala Likert usada en el cuadro de calificación de la evaluación de desempeño laboral, establecidas en función al modelo teórico, permitieron identificar que el 17,9% de los encuestados se encuentra en la categoría optimo, el 65,7% en la categoría optimo y el 16,4% en la categoría bueno.

Tabla 21
Nivel de desempeño laboral (Real)

Categoría	<i>f</i>	%
Optimo	24	17,9%
Muy bueno	88	65,7%
Bueno	22	16,4%
Regular	0	,0%
Apenas aceptable	0	,0%
Total	134	100,0%

En este entender veremos que el personal administrativo de la Región Policial Cusco, se encuentra, en su mayoría, en el modo aceptable de desempeño laboral, indicando los porcentajes en las categorías optimo, muy bueno y bueno, tomando en consideración que no existe porcentaje en el modo no aceptable con sus categorías regular y apenas aceptable.

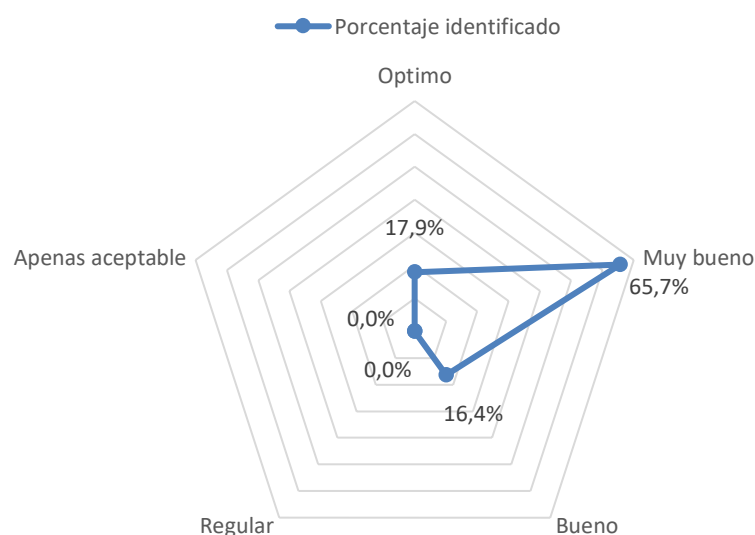


Figura 8. Nivel de desempeño laboral (real). Fuente: Elaboración propia.



Capítulo 5

Discusión

5.1 Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

De acuerdo a los resultados emitidos en el capítulo anterior, se describe lo siguiente:

El nivel de desempeño laboral (ideal) en el personal administrativo de la Región Policial del Cusco, presenta tendencia aceptable de desempeño, con una preponderancia en la categoría destacado. El nivel de desempeño laboral (real) en el personal administrativo de la Región Policial del Cusco, presenta tendencia positiva de desempeño, con una preponderancia en la categoría muy bueno, es decir, los colaboradores pueden cumplir claramente las funciones establecidas en la carpeta funcional de la PNP de cada uno de sus puestos. La tendencia positiva, en la evaluación de desempeño por competencias, hace referencia al comportamiento del colaborador reflejado en el nivel en el que se encuentra, lo que indicaría que este es exitoso. Siendo la evaluación de desempeño una actividad que corresponde a la gestión de recursos humanos, que es objeto de estudio de la psicología organizacional, se denota en base a los resultados, que el comportamiento laboral del personal administrativo de la Región Policial del Cusco, considera que sus conductas conocimientos, actitudes y destrezas, cumplen con las exigencias del puesto, reflejadas a su vez en el cumplimiento de objetivos, funciones y en el rendimiento de sus actividades.

Según los objetivos específicos se determinó que no existe diferencia entre las evaluaciones multiperceptivas de desempeño laboral en el personal administrativo de la Región Policial de Cusco. En relación a la evaluación de desempeño laboral desde la percepción del jefe, se logró identificar que el 60,4% presenta tendencia positiva y el 39,6% tendencia



negativa. Desde la autopercepción, se logró identificar que el 69,4% presentan tendencia positiva y el 30,6% tendencia negativa y desde la percepción del par el 62,8% presentan tendencia positiva y el 37,3% tendencia negativa, en función al nivel de desempeño laboral. En este entender se observa que la tendencia negativa se evidencia en mayor porcentaje por los jefes de unidad, aspecto que podría deberse a que los colaboradores son dirigidos autoritariamente por el jefe de unidad, siendo este un rasgo propio de este tipo de liderazgo. También se destaca el porcentaje alto con tendencia positiva de las autoevaluaciones, lo que podría deberse a la limitación perceptiva que tiene el colaborador sobre sí mismo al momento de autocalificarse, siendo esta invariablemente positiva alta.

Según los objetivos específicos que identifican y describen el nivel de desempeño laboral según macro unidades, se obtuvo que la macro unidades que presentan tendencia positiva en mayor porcentaje son: la macro unidad de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), seguido de las macro unidades de Planeamiento, Comunicación y Administración y las macro unidades que presentan tendencia negativa en mayor porcentaje son la agrupación de otras unidades y asesoría jurídica. Es conveniente precisar que, las macro unidades con tendencia positiva, se encargan de administrar, las actividades de implementación de las tecnologías de información y comunicaciones, dirigir el planeamiento estratégico, controlar la política de comunicación social, y supervisar las actividades referidas a los sistemas administrativos de presupuesto, abastecimiento, contabilidad, tesorería y recursos humanos; y las macro unidades que presentan tendencia negativa son responsables de administrar los procedimientos de trámite documentario y asesorar en materia legal asuntos de carácter jurídico. Esta diferencia podría deberse a la complejidad de las tareas de las macro unidades antes mencionadas y también a la insuficiencia de colaboradores, como es el caso de la macro unidad de Asesoría jurídica que cuenta con tan solo 3 colaboradores. La tendencia positiva indicaría que los colaboradores presentan dominio de sus habilidades frente al

desarrollo cotidiano de sus actividades laborales, mientras que la tendencia negativa denotaría el nivel elemental de habilidades sus actividades.

Según los objetivos específicos que identifican y describen el nivel de desempeño laboral según grados, en el personal administrativo de la Región Policial del Cusco, mediante el análisis estadístico de los datos, se obtuvo que los Sub Oficiales de mayor grado son quienes presentan mayor porcentaje en el modo aceptable de desempeño a comparación de los Sub Oficiales que tienen menor grado. En consecuencia se puede inferir que a más años de servicio tenga el efectivo policial mayor puede ser el nivel de desempeño laboral o el grado de competencias desarrolladas.

5.2 Limitaciones del estudio

Entre las limitaciones de estudio, se consideró el acceso a algunas unidades de la Región Policial del Cusco y la disponibilidad de tiempo que tienen los colaboradores para las evaluaciones, ya que gran porcentaje de los colaboradores tienen actividades de comisión con frecuencia. La falta de cultura de evaluación, en referencia a la falta de aceptación por parte de los colaboradores de la institución, efecto de prácticas evaluativas dispersas que ponen más énfasis en la práctica misma de actividades (rendimiento laboral) que en el entendimiento común de lo que se quiere hacer (desempeño laboral).

Otra limitación está relacionada a la posibilidad de la generalización de los resultados en otras poblaciones administrativas, puesto que la evaluación de desempeño y la encuesta elaborada están adaptadas específicamente a la población de tipo policial.

5.3 Comparación crítica con la literatura existente

El estudio realizado por Hernández (2017) realizado en Colombia, sobre *La evaluación del desempeño docente desde las competencias cardinales*, la población estuvo conformada por nueve colaboradores, mientras que la investigación a comparar estuvo conformada por 134 colaboradores, implicando así, diferencia significativa entre el número de evaluados. El



instrumento aplicado fue un cuestionario, con escala tipo Likert diseñado por la investigadora compuesto por 16 ítems, en semejanza a investigación desarrollada, diferenciando el número de ítems que son 11, los resultados confirmar que existe una relación significativa entre el nivel de las competencias cardinales y los resultados de la evaluación de desempeño, además se evidenció una tendencia hacia las puntuaciones altas en el cuestionario, lo cual coincide con la investigación desarrollada. De esta manera se puede llegar observar que las conclusiones de la presente investigación se asemejan a lo señalado por Hernández, teniendo en consideración que ambas investigaciones encontraron tendencia a la valoración positiva entre las evaluaciones, lo que indicaría que la población docente no difiere significativamente de la población administrativa policial.

La investigación de Vásquez (2012) realizada en Morelos – México, sobre la *evaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa Equipos de Bombeo, S.A.* La población de estudio se conformó por 61 empleados de la empresa, teniendo la población menor a la investigación desarrollada. El instrumento utilizado fue elaborado por Meza (2006), compuesto por un listado de 50 ítems, con una escala tipo Likert, a diferencia de la investigación desarrollada que cuenta con 11 ítems. Se concluyó que la autoevaluación de desempeño fue semejante a la evaluación que efectuada por los jefes, ambos grupos perceptivos, calificaron el nivel de desempeño como muy bueno, siendo esta conclusión semejante a la investigación desarrollada, ya que concluye también en no presentar diferencia significativa entre las evaluaciones multiperceptivas y teniendo prevalencia en la categoría destacado de desempeño laboral.

El estudio de Gallegos (2016), realizado en la ciudad de Arequipa, sobre el *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de Ministerio Publico Gerencia Administrativa de Arequipa, 2016*. Tuvo como objetivo determinar las características del desempeño laboral de los servidores, teniendo como población a un total de 60



colaboradores, a semejanza de la investigación desarrollada que también tuvo como población a una institución pública, hizo uso de la escala EDCO para evaluar el clima organizacional y una escala Likert para evaluar el desempeño laboral. Se concluyó, mediante los resultados, que existe relación entre las variables de investigación y en base a la evaluación de 180° se encontró que el 20% se encuentra en la categoría de bueno y el mismo porcentaje en la categoría excelente, el 58,3% en muy bueno y en la categoría regular el 1,7%, siendo esta conclusión semejante a la investigación desarrollada ya que un mínimo porcentaje presenta nivel inferior de desempeño laboral, denotándose así que la tendencia positiva de desempeño es semejante entre las instituciones públicas del país como son la PNP y el Ministerio Público.

La investigación de Nieto (2018) realizada en la ciudad de Lambayeque, sobre el *Análisis del desempeño por competencias basado en la evaluación de 360° de la gerencia de administración y finanzas del gobierno regional de Lambayeque bajo el modelo de Martha Alles*, que tuvo como objetivo analizar el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de administración y finanzas, a semejanza de la investigación desarrollada que tiene dirección a un sector administrativo. La población de estudio fue conformada por 24 colaboradores a diferencia de la investigación desarrollada que contó con 134. Se hizo uso de un instrumento validado propiamente por el modelo teórico, que permitió identificar los diferentes resultados basados en ocho dimensiones, a su vez compuesta por cuatro sub dimensiones cada una, a diferencia de la investigación desarrollada, que tiene 3 dimensiones y 11 sub dimensiones o indicadores. El diseño de evaluación fue de 360°, a diferencia de la investigación desarrollada que fue de 180°, se concluyó que las competencias tienen tendencia positiva en las escalas de evaluación en semejanza a los resultados obtenidos en la investigación desarrollada, confirmándose de esta forma que, según el modelo de Martha Alles, el tipo de evaluación de desempeño por competencias abreviado (180°) no presenta diferencia en los resultados a comparación de una evaluación de 360°.



La investigación de Chayña (2017) sobre *relaciones públicas interna y desempeño laboral en la división de orden y seguridad de la Policía Nacional del Perú de Juliaca, 2017*. Tuvo como objetivo determinar la relación estadística entre las relaciones públicas internas y el desempeño laboral. La población estuvo conformada por 182 efectivos, la muestra fue conformada por 55 efectivos, a comparación de la investigación desarrollada que contó una población mayor (134 colaboradores) haciendo uso del muestreo por conveniencia. Los resultados señalan que el 67.3% de policías tienen un desempeño laboral bueno, en tanto el 27.3% muestran un desempeño laboral muy bueno, sin embargo, existe un 5.5% de policías con desempeño laboral regular, siendo esto semejante los resultados de la investigación desarrollada, indicándose de esta forma que el personal administrativo policial de Cusco y el personal de la división de orden y seguridad de la PNP en Juliaca presentan similitudes en las características de desempeño laboral.

La investigación de Rojas (2018), realizada en Huancayo, sobre el *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Territorial de Policía de Huancayo 2018*. La población de estudio fue de 38 trabajadores. Los instrumentos aplicados para la recolección de datos fueron: un cuestionario para evaluar el clima organizacional y otro para evaluar el desempeño laboral ambos elaborados por el investigador, al igual que la investigación desarrollada. Los datos recolectados fueron rescatados por medio de la evaluación de los jefes inmediatos, a diferencia de la investigación desarrollada que fue recolectada de forma multiperceptiva (autoevaluación, par y jefe). Finalmente se pudo apreciar que el desempeño laboral en general tiene tendencia positiva, asemejándose a la tendencia de la investigación desarrollada, en referencia a la evaluación de los jefes, esto indicaría que, tanto los jefes de la Dirección territorial de la Policía en Huancayo como los jefes administrativos de la Región Policial de Cusco, tienen percepción positiva sobre el desempeño de sus subordinados.



La investigación de Zavaleta (2017), realizada en la ciudad de Cusco, sobre *Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional de trabajo Cusco, 2017*. La población de estudio estuvo conformada por 54 colaboradores. Los resultados demuestran que en el análisis del indicador Ética profesional el 48% de los trabajadores dieron de respuestas frecuentemente y el 22% que siempre, a diferencia de la investigación desarrollada que en la dimensión general que integra a la competencia ética se obtuvo preponderancia a la categoría bueno/sobre el estándar, siendo lo anterior diferente a la investigación desarrollada, lo que indicaría que los trabajadores de la los trabajadores dependientes de una entidad regional presentan indícen más altos en el indicador de Ética profesional que el personal dependiente de una entidad nacional.

La investigación de Apaza (2018) realizada en la provincia de Chumbivilcas, departamento de Cusco, sobre *Desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas*. Su objetivo fue determinar los niveles de desempeño laboral en los trabajadores administrativos, presentando semejanza con la investigación desarrollada. Se aplicó una escala de desempeño laboral elaborada por la investigadora. Los resultados permitieron identificar que el 48,8% de los trabajadores tiene un nivel regular, seguido del 46,4% con un nivel bueno y el 4,8% tienen un nivel deficiente de desempeño laboral, siendo los resultados anteriores semejantes a los porcentajes hallados en la investigación desarrollada, esto indicaría que el personal administrativo de una municipal y el personal administrativo de una institución pública de mayor nivel, no cuentan con diferencias significativas en niveles de desempeño, siendo un porcentaje mínimo de la población quienes revelan preponderancia baja.

La investigación de Tapia (2017) sobre *Clima organizacional y Desempeño laboral del personal de la dirección regional de agricultura sede Cusco*. Tuvo como objetivo determinar el nivel de desempeño laboral. Su población estuvo conformada por 70 trabajadores, con la



muestra de 56 trabajadores, elegidos de manera no aleatoria, a diferencia de la investigación desarrollada que evaluó a 134 colaboradores. Para evaluar el desempeño laboral se utilizó el cuestionario (EVADES) a diferencia de la investigación desarrollada que elaboro un instrumento personalizado para la población. Los resultados de la investigación indicaron que el 21,4% de los encuestados consideran que el desempeño laboral es deficiente, el 53,6% considera que es regular, el 19,6% lo calificó como bueno y el 5,4% que es muy bueno, mientras que en la investigación desarrollada se observó que el 17,9% de los encuestados se encuentra en la categoría optimo, el 65,7% en la categoría optimo y el 16,4% en la categoría bueno, no hallándose alguna consideración negativa. Los resultados revelarían la diferencia significativa, pudiéndose deber al instrumento aplicado para la construcción de la base de datos, el cuestionario usado en la investigación de Tapia es un instrumento genérico, no adaptándose a las características de la población, ya que no presenta indicadores propios del perfil de puesto de la institución evaluada. Esto denotaría la importancia, que señala Martha Alles, en la adaptación propia de un instrumento de evaluación de desempeño para cada organización, ya que todas no tienen las mismas características.

La investigación de Hilario (2016), realizada en la Ciudad de Cusco, sobre *Condiciones de trabajo y el desempeño laboral del personal en el policlínico Santa Rosa de la región de sanidad de la Policía Nacional del Perú-Cusco*, Tuvo como población a un total de 110 trabajadores de los cuales, solo 86 formaron parte de la muestra, a diferencia de la investigación desarrollada que evaluó a la población en su totalidad. En función a la variable desempeño laboral se logró observar que la apreciación del personal policlínico es favorable respecto a la calidad del trabajo, responsabilidad, trabajo en equipo, y compromiso institucional, de igual manera se obtuvo una respuesta positiva a las dimensiones establecidas para la evaluación desarrollada en la presente investigación. Los resultados de esta investigación en relación a la



desarrollada, exponen que no existe diferencia significativa frente al desempeño laboral, en unidades de apoyo y administrativas de una misma región.

5.4 Implicancias del estudio

Las implicancias del estudio se abocan a potencializar los conocimientos, habilidades y competencias del personal de la Región Policial de Cusco, de tal forma que esto pueda verse reflejado en la gestión administrativa de los recursos del personal policial a nivel de la región. Así mismo ampliar la visión de la gestión de talento con un enfoque por competencias, para dar iniciativa y alcance a estudiantes de la escuela profesional de psicología en la ejecución de futuras investigaciones.



Conclusiones

Primera.- El nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la región policial de Cusco, tiene tendencia aceptable.

Segunda.- La diferencia entre las evaluaciones del jefe, par y autoevaluación del personal administrativo de la Región Policial de Cusco, no es estadísticamente significativa.

Tercera.- El nivel de desempeño laboral, según las dimensiones generales, psicológicas y laborales, del personal administrativo de la Región Policial de Cusco, tienen tendencia aceptable. La dimensión psicológica es la destaca entre estas.

Cuarta.- El nivel de desempeño laboral, según las macro unidades, del personal administrativo de la Región Policial de Cusco, indica que la macro unidad de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) destaca entre el resto de macro unidades, seguido de las macro unidades de Planeamiento, Comunicación y Administración, la agrupación de Otras unidades tiene un porcentaje mayor entre las categorías necesita mejorar e inferior.

Quinta.- El nivel de desempeño laboral, según los grados, del personal administrativo de la Región Policial de Cusco, presenta que los Capitanes son quienes presentan mayor tendencia aceptable, seguido de los Sub Oficiales Brigadieres, Sub Oficiales Técnicos 3 (ST3), Sub Oficiales Superiores (SS), y los Sub Oficiales 2 (SO2). El resto de grados presentan porcentajes significativos hacia la tendencia no aceptable.

Sugerencias

Concluyendo la presente investigación, se plantearon las siguientes recomendaciones para el personal administrativo de la Región Policial del Cusco:

Primera.- Se recomienda que la Región Policial del Cusco, adopte estrategias de capacitación orientadas hacia el desempeño laboral por competencias, mediante el diseño de programas educativos para potenciar los indicadores de productividad en dicha institución.

Segunda.- Es conveniente realizar evaluaciones de desempeño de diversos enfoques de forma periódica, en las diferentes instancias de la Región Policial tanto en la unidades de apoyo, administrativas como en las ejecutoras.

Tercera.- Promover una oficina de potencial humano dentro de la institución para efectos de intervención organizacional

Cuarta.- Se sugiere, que por medio de la oficina de Bienestar y Apoyo al Policía se debe considerar dentro del plan de trabajo anual la capacitación profesional de los trabajadores administrativos de la Región Policial de Cusco, para elevar el desempeño laboral como las competencias generales. Asimismo, se recomienda tener en cuenta incluir un programa de reconocimientos como retribución al esfuerzo realizado por buen desempeño laboral ya sea mediante beneficios profesionales o institucionales, que servirán para mejorar la motivación laboral de los colaboradores, y originará una mejor predisposición para desempeñarse adecuadamente

Quinta.- Fomentar actividades de integración entre los colaboradores para favorecer las relaciones interpersonales y de identidad institucional.



Bibliografía

- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El diccionario*. Recuperado de: <http://academia.com>
- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de preguntas*. Buenos Aires: Color Efe.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Angulo, J. (2008). *Relación de la motivación y satisfacción con la profesión elegida con el rendimiento de los estudiantes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Tesis de posgrado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Apaza, F. (2018). *Desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad provincia del Chumbivilcas – Cusco, 2018*. (Tesis de pregrado). Universidad Peruana Unión, Juliaca, Perú.
- Capuano, M. (2004). *Evaluación del desempeño por competencias*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>
- Castillo, F. (2016). *Importancia de la Gestión del Talento Humano*. Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe>
- Chayña, M. (2017). *Relaciones Públicas interna y Desempeño laboral en la división de orden y seguridad de la Policía Nacional del Perú de Juliaca. 2017*. (Tesis de posgrado). Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua, Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Personal*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.



- Chiavenato, I. (2004). *La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: International Thomson Editores.
- Cofer, C. y Appley, M. (1993). *Psicología de la Motivación*. México: Trillas.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública SAC. (2018). *Evaluación de la gestión del presidente del Perú, Sr. Martín Vizcarra 19 al 23 de mayo de 2018 (A los dos meses de su gestión)*. Recuperado de: <https://www.cpi.pe>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública SAC. (2015). *Estudio de Opinión Pública: Evaluación de la Gestión Presidencial y de las Instituciones Públicas (22 Al 27 Junio 2015)*. Recuperado de: <https://www.cpi.pe>
- Decima Dirección Territorial Policial Cusco. (2005). *Elaboración del perfil técnico-profesional por cargos de la X-DIRTEPOL – Cusco*. Cusco: S/T.
- El peruano. (2002). *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. Recuperado de: <http://www2.congreso.gob.pe>
- El peruano. (2012). *Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú - Decreto Legislativo N° 1149*. Recuperado de: <http://elperuano.pe>
- El peruano. (2012). *Régimen disciplinario de la Policía Nacional del Perú - Decreto Legislativo N° 1268*. Recuperado de: <http://elperuano.pe>
- El peruano. (2016). *Ley de la Policía Nacional del Perú*. Recuperado de: <http://elperuano.pe>
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. (Tesis de Pregrado.) Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Furnham, A. (2002). *Psicología Organizacional: "El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones"*. Londres: Oxford University.
- Gallegos, F. (2016). *Clima organización y su relación con el desempeño laboral de los servidores de Ministerio Publico Gerencia Administrativa de Arequipa*. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú.



Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2016). Metodología de la Investigación. (6ta ed.).

México: Mc Graw – Hill

Hernández, Y. (2017). *La evaluación del desempeño docente desde las competencias cardinales*. (Tesis de posgrado). Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia.

Hilario, H. (2016). *Condiciones de trabajo y el desempeño laboral del personal en el policlínico Santa Rosa de la Región de Sanidad de la Policía Nacional del Perú – Cusco, 2016*. (Tesis de Posgrado). Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Cusco, Perú.

Landy, F., & Conte, J. (2005). *Psicología Industrial. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Martínez, E. (2009). *Capacitación por Competencias: Principios y Métodos*. Santiago de Chile: S/T.

Meza, J. (2006). *Interiorización de valores en empleados de Interamerican Health Food Company de la Iglesia Adventista en la División Interamericana*. (Tesis de doctorado). Pacific Western University, Los Ángeles, California.

Nieto, M. (2018). *Análisis del desempeño por competencias basado en la evaluación 360° de la gerencia de administración y finanzas del gobierno regional de Lambayeque bajo el modelo de Martha Alles*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Pérez, J. & Gardey, A. (2013). *Definiciones*. Recuperado de:
<http://definicion.de/administrativo/>

Pérez, J. & Merino, M. (2014). *Definiciones*. Recuperado de:
<http://definicion.de/administrativo/>

Porter, L. & Lawler, L. (1988). *Teorías de Motivación*. México: Prentice.



Quezada, H. (2002). *Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano*.

Recuperado de: <http://www.qmasociados.net-firms.com>

Rojas, I. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Territorial de Policía de Huancayo 2018*. (Tesis de posgrado). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

Spencer, L. & y Spencer, S. (1993). *Competencia en el trabajo*. Nueva York: John Wiley.

Tapia, J. (2017). *Clima organización y Desempeño laboral del personal de la dirección regional de agricultura sede Cusco*. (Tesis de posgrado). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

TripAdvisor. (2017). *Principales destinos turísticos de América del Sur*. Recuperado de: <https://www.tripadvisor.com.pe> › Tourism-g13-South_America-Vacations

Ugarte, Z. (2017). *Clima y desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa local N°14 Oyon – 2016*. (Tesis de posgrado). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

Vázquez, E. (2012). *Evaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa Equipos de Bombeo, S. A.* (Tesis de posgrado). Universidad de Montemorelos, Nuevo León, México.

Werther, W. & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Zavaleta, J. (2017). *Cultura organización y desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional de trabajo cusco, 2017*. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Cusco, Perú.